

Marian Gorynia

Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

Marian Gorynia

Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 2007

Recenzent

Prof. dr hab. Jan Rymarczyk

Projekt okładki

Dariusz Litwiniec

Redaktor

Agnieszka Płuciennik

Redaktor techniczny

Krystyna Dawidczyk

Podręcznik akademicki dotowany przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

Warszawa 2007

ISBN 978-83-208-1719-5

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.

ul. Canaletta 4, 00-099 Warszawa

tel. (centrala) 0-22 827 80 01, faks 0-22 827 55 67

e-mail: pwe@pwe.com.pl

<http://www.pwe.com.pl>

Nakład 1500 egz.

Ark. wyd. 13,0

Skład i łamanie: A. Ćwil, tel. 0-22 644 99 55

Druk i oprawa:

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I	
Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym — zagadnienia wstępne	13
Przedsiębiorstwo jako przedmiot poznania w naukach ekonomicznych	13
Zakres pojęcia „biznes międzynarodowy”	18
Zagadnienie ekspansji zagranicznej a teorie przedsiębiorstwa	23
Rozdział 2	
Strategia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw	30
Definicje strategii	30
Poziomy strategii	34
Strategia internacjonalizacji	35
Rodzaje strategii internacjonalizacji	37
Strategia globalna	45
Rozdział 3	
Przyczyny zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw	50
Konkurencja na wewnętrznym rynku branżowym — model Portera	51
Czynniki internacjonalizacji i globalizacji branż — model Yipa	54
Synteza modeli Portera i Yipa	57
Motywy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw	58

Rozdział 4

Teorie internacjonalizacji 63

Model sekwencyjny (konwencjonalny) i jego rozwinięcia 63

Internacjonalizacja niekonwencjonalna 73

Podejście sieciowe 76

Inne koncepcje internacjonalizacji 83

Rozdział 5

Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw — wyjaśnienia teoretyczne 86

Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa 87

Teoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa 95

Rozdział 6

Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw — sposoby wejścia na rynki zagraniczne 109

Eksport 111

Kooperacja niekapitałowa — licencjonowanie 114

Kooperacja niekapitałowa — franchising 119

Kooperacja niekapitałowa — kontrakty menedżerskie 120

Kooperacja niekapitałowa — kontrakty na inwestycje „pod klucz” 122

Kooperacja niekapitałowa — kontrakty na poddostawy 124

Kooperacja kapitałowa — joint ventures 125

Międzynarodowe alianse strategiczne 128

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą — własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych 130

Zróźnicowanie form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw 136

Rozdział 7

Metody wyboru formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw 142

Podstawowe modele, reguły i podejścia do wyboru strategii wejścia 142

Kryteria wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne 147

Metody wyboru oparte na rachunku ekonomicznym 151

Metody wyboru oparte na etapie rozwoju i fazie internacjonalizacji 176

Metody wyboru wielokryterialnego 181

Zakończenie 189

Bibliografia 191

Wstęp

Gwałtownie postępujące internacjonalizacja i globalizacja są znakiem współczesnych czasów. Procesy te znajdują odbicie w olbrzymiej liczbie opracowań badawczych, których autorzy starają się:

- zidentyfikować, opisać i wyjaśnić zachodzące zmiany — nurt opisowo-wyjaśniający;
- sformułować zalecenia normatywne, rekomendacje dla menedżerów zarządzających firmami oraz dla polityków gospodarczych — nurt normatywny.

Niniejsza książka jest zapisem autorskiego wykładu z przedmiotu „Strategia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym” prowadzonego w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu dla studentów specjalności Biznes Międzynarodowy.

Zamiarem autora nie było przygotowanie kompletnego podręcznika do studiowania tego przedmiotu, lecz napisanie książki, która będzie miała cechy podręcznika, ale jednocześnie będzie prezentowała wyniki badań prowadzonych samodzielnie przez autora lub ze współpracownikami. Eklektyczny charakter tej publikacji (podręcznik i monografia w jednym) wynika z faktu, że na rynku księgarskim występuje bardzo wiele podręczników z zakresu biznesu międzynarodowego, w związku z czym przygotowywanie kompletnego, wyczerpującego, odrębnego, nowego podręcznika wydawało się autorowi zbyt trudne. Uderza zwłaszcza bogactwo podręczników anglojęzycznych, choć także publikacje w języku niemieckim i francuskim nie są rzadkością. Również w polskim piśmiennictwie nie brakuje opracowań na ten temat. Intencją autora było więc opracowanie zwartej „przewodnika” do studiowania zagadnień biznesu międzynarodowego odniesionych do poziomu firmy, szeroko czerpiącego z dorobku najnowszej literatury światowej. Jednocześnie chodziło o zaprezentowanie wyników własnych analiz teoretycznych, a także rezultatów prowadzonych badań empirycznych. W tej drugiej warstwie

książki zrezygnowano z przedstawiania świata biznesu międzynarodowego w nadto uproszczonej, podręcznikowej konwencji, a szczególną uwagę zwrócono na zasygnalizowanie problemów, dylematów, otwartych pytań, na które nie udzielono jeszcze jednoznacznej odpowiedzi.

Inną cechą wyróżniającą niniejszą pracę jest położenie akcentu na aspekty decyzyjne, a właściwie na metodologię i metodykę podejmowania decyzji dotyczących zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Menedżerowie stają między innymi przed dylematami:

- Czy podejmować ekspansję zagraniczną, czy internacjonalizować działalność firmy?
- W jakiej formie prowadzić działalność na rynkach zagranicznych?
- Jakie zasoby zaangażować w proces internacjonalizacji?
- Jaki powinien być rozkład w czasie działań związanych z wychodzeniem na rynki zagraniczne?

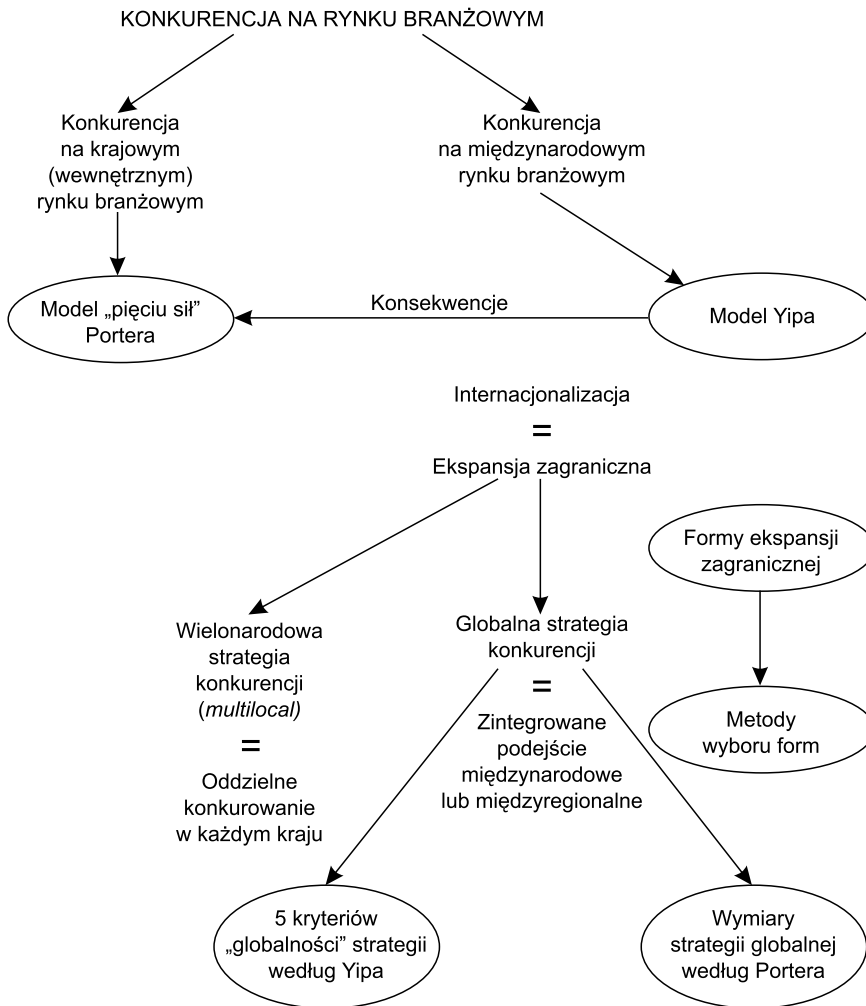
Literatura przedmiotu w zakresie biznesu międzynarodowego daje w tej kwestii wiele ważnych rekomendacji — nie stanowią one oczywiście gwarancji odniesienia sukcesu, ale zwiększają prawdopodobieństwo uzyskania satysfakcjonujących wyników. Skumulowane doświadczenie menedżerów idzie w parze z zaleceniami badaczy teoretyków, doprowadzając do wypracowania różnorodnych, coraz bardziej zaawansowanych metod wyboru form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

Układ treści książki i strukturę podejmowanej problematyki dobrze oddaje rysunek 1. Immanentną cechą każdej firmy działającej w gospodarce rynkowej jest konkurowanie. Czasami ogranicza się ono do rynku krajowego, wewnętrznego, a czasami obejmuje też sferę międzynarodową.

Zamysł książki wynika z oczywistej konstatacji, że praktycznie każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej działa w jakiejś branży, czyli innymi słowy jest uczestnikiem jakiegoś rynku branżowego. Kontekst branżowy nie jest jedyną determinantą strategii przyjmowanej przez przedsiębiorstwo, ale często jest determinantą najważniejszą. Inne determinanty, których wagi nie chcemy pomniejszać, to kontekst dalszego otoczenia firmy, a także kontekst wewnętrzny (np. posiadane zasoby, kompetencje). Nie fetyszyzując więc roli otoczenia branżowego, uznajemy jego ważność dla poczynąń strategicznych firmy.

Rolę otoczenia branżowego znakomicie ujmuje tzw. model „pięciu” sił Portera. Model ten nie zawiera ograniczeń dla analizy międzynarodowych zachowań przedsiębiorstw, niemniej jednak nie eksponuje tego aspektu. Dopiero rozważania Yipa (nazwano je tutaj „modelem Yipa”) dotyczące czynników skłaniających firmy do podejmowania działań internacjonalizacyjnych i globalizacyjnych rzucają więcej światła na międzynarodową ekspansję przedsiębiorstw, pokazując, że niejednokrotnie „wyjście za granicę” stanowi warunek dotrzymania kroku rywalom, a w skrajnych wypadkach warunkuje przetrwanie firmy. „Nałożenie” modelu Yipa na model Portera rodzi wiele ważnych konsekwencji dla tego ostatniego, co

Rysunek I

Schemat analityczny procesów konkurencji międzynarodowej

sprawia, że pojawia się zmodyfikowany w stosunku do pierwotnego modelu Portera układ determinant wyznaczających strategię konkurencji firmy. Efektem oddziaływania czynników ujętych w modelu Yipa jest podejmowanie przez firmę ekspansji zagranicznej, czyli internacjonalizacja jej działalności. Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa może przybierać różne formy organizacyjne. Dana firma może prowadzić ekspansję na poszczególnych rynkach w sposób zunifikowany albo może strategię internacjonalizacji różnicować. Spełnienie przez firmę w procesie internacjonalizacji pewnych kryteriów (lub innymi słowy przekroczenie pewnych progów) może doprowadzić do tego, iż uznamy, że firma realizuje strategię

globalizacji. W naszym rozumieniu globalizacja odniesiona do poziomu firmy jest szczególnym, bardziej zaawansowanym przypadkiem internacjonalizacji. Porter i Yip sformułowali zestaw kryteriów, których spełnienie sprawia — w ich opinii — że firma zasługuje na miano globalnej. Kryteria te nazwałem „kryteriami globalności firmy”. Ostatnią zmienną zasługującą na uwagę, uwzględnioną w przedstawionym schemacie analitycznym, są różne metody analityczne, jakie mogą być stosowane w procesie wyboru właściwej dla danych warunków formy ekspansji zagranicznej.

Przechodząc do krótkiego omówienia treści poszczególnych rozdziałów książki, zacznę od stwierdzenia, że jak w przypadku większości poprzednich prac uznałem, iż w bardzo rozbudowanym i zróżnicowanym obszarze biznesu międzynarodowego należy — na potrzeby niniejszej pracy — wprowadzić porządek pojęciowy. Temu przekonaniu podporządkowano treść rozdziałów pierwszego i drugiego.

W rozdziale pierwszym poruszono wstępne zagadnienia związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym, a mianowicie odniesiono się do kwestii przedsiębiorstwa jako przedmiotu poznania w naukach ekonomicznych, podjęto próbę określenia zakresu pojęcia „biznes międzynarodowy”, a także pokazano, jakie odzwierciedlenie w teoriach przedsiębiorstwa znajduje zagadnienie ekspansji zagranicznej firmy.

W rozdziale drugim zawarto syntezę podstawowych rozstrzygnięć w takich obszarach, jak: definicje strategii, poziomy strategii, pojęcie strategii internacjonalizacji oraz rodzaje strategii internacjonalizacji.

W rozdziale trzecim poruszono zagadnienie przyczyn i motywów zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Punktem wyjścia było przypomnienie modelu „pięciu sił” Portera, jako konstruktu obrazującego procesy konkurencji w branży i identyfikującego główne siły w otoczeniu przedsiębiorstwa, mające wpływ na charakter i natężenie konkurencji w branży i, co za tym idzie, na wybór adekwatnej strategii konkurencji. Dalej zarysowano rozważania Yipa na temat czynników określających procesy internacjonalizacji i globalizacji branży (model Yipa). Kolejnym tematem rozdziału jest synteza (integracja) modelu „pięciu sił” Portera i modelu Yipa, pokazująca, jak czynniki ujęte przez Yipa modyfikują działanie sił w modelu Portera. Rozdział kończą rozważania na temat motywów zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwrócono na motywy zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Rozdział czwarty poświęcono prezentacji rozmaitych ujęć teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wyróżniono i kolejno omówiono: model sekwencyjny i jego rozwinięcia, model internacjonalizacji niekonwencjonalnej, podejście sieciowe, a także zasygnalizowano inne ujęcia zagadnienia internacjonalizacji.

W rozdziale piątym odwołano się do dwóch grup wyjaśnień teoretycznych zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Prześledzono mianowicie, jak zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest ujmowane w teorii handlu międzynarodowego oraz w teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Przedmiotem rozważań w rozdziale szóstym jest syntetyczna charakterystyka poszczególnych form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, czyli sposobów wejścia na rynki zagraniczne.

Rozdział siódmy natomiast, w nawiązaniu do rozdziału szóstego, poświęcono istocie metod analitycznych, które mogą być przydatne w wyborze adekwatnej w danych warunkach formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa.

Krąg potencjalnych odbiorców prezentowanej książki obejmuje:

- badaczy i nauczycieli akademickich zajmujących się szeroko rozumianym biznesem międzynarodowym;
- studentów kierunków: stosunki międzynarodowe, zarządzanie i marketing, ekonomia, we wszystkich typach uczelni ekonomicznych i uczelni prowadzących studia ekonomiczne;
- pracowników szeroko rozumianej sfery współpracy gospodarczej z zagranicą, zwłaszcza pracowników firm działających w obszarze biznesu międzynarodowego;
- pracowników firm działających dotychczas na rynku krajowym, które mogą być w przyszłości zainteresowane ekspansją na rynkach zagranicznych.

Przedsiębiorstwo w biznesie międzynarodowym — zagadnienia wstępne

Przedsiębiorstwo jako przedmiot poznania w naukach ekonomicznych

Przedsiębiorstwo jest jedną z podstawowych kategorii występujących w gospodarce rynkowej. Uderza wielość definicji i podejść do istoty przedsiębiorstwa, jakie można spotkać w szeroko rozumianych naukach społecznych, w tym w naukach ekonomicznych. Taka sytuacja jest z jednej strony pewnym utrudnieniem dla studiującego, ale z drugiej strony jest odbiciem wieloaspektowości i bogactwa teoretycznego tej kategorii. Wynika to z kilku przyczyn:

- Przedsiębiorstwo jest przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, co świadczy o jego złożoności. Wiedza na temat przedsiębiorstwa jest gromadzona w obrębie dyscyplin, które mają właściwą sobie optykę patrzenia na przedsiębiorstwo, stosują swoiste metody badawcze oraz stawiają przed sobą odmienne cele poznawcze i normatywne. Z jednej strony przedsiębiorstwo jest więc bytem złożonym, a z drugiej złożoność ta jest zgłębianą przez liczne dyscypliny, które mają tendencje do specjalizacji badawczej. W związku z tym szczególnego znaczenia nabiera często zgłaszany postulat interdyscyplinarności i systemowych badań nad przedsiębiorstwem. Jest on w pełni zrozumiały, trzeba jednak pamiętać, że aby móc budować teorie interdyscyplinarne i całościowe, muszą wcześniej istnieć teorie i koncepcje cząstkowe.
- Pewien stopień specjalizacji w badaniach złożonych bytów jest nie do uniknięcia. Szczegółowość i zaawansowanie badań wymagają specjalnych kwalifikacji, których opanowanie przez jednego badacza jest często utrudnione. Wydaje się więc, że prowadzenie badań nad przedsiębiorstwem w zakresie różnych, często specyficznych dyscyplin, jest rzeczą naturalną i praktycznie nie do uniknięcia.
- Należy także pamiętać, że powstawanie wiedzy na temat przedsiębiorstwa nawet w ramach danej dyscypliny ma charakter historyczny i dynamiczny.

Zmieniają się obowiązujące paradygmaty, jedne teorie wypierają inne, panują swoiste „mody badawcze”, które jednak po pewnym czasie mijają.

W obrębie nauk społecznych tematyką przedsiębiorstwa zajmują się następujące dyscypliny naukowe: ekonomia, nauki o zarządzaniu, socjologia, psychologia, prawo, etyka. Trzeba pamiętać, że przedsiębiorstwo jest także przedmiotem zainteresowań nauk technicznych, takich jak technologia produkcji, informatyka, cybernetyka.

Każda z wymienionych dyscyplin ma charakterystyczne dla siebie zainteresowania badawcze i posługuje się specyficznymi metodami badawczymi. Na przykład H. Witczak mówi o możliwych modelach przedsiębiorstwa i wymienia następujące (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s. 45):

- *podstawowy model ekonomiczny*, w którym przedsiębiorstwo jest bytem ekonomicznym przetwarzającym nakłady na wyniki i tworzącym dochód (zysk);
- *model finansowy*, traktujący przedsiębiorstwo jako zasób kapitału, który, przekształcony w strumienie finansowe, ma ten zasób kapitału pomnażać, zwiększając wartość przedsiębiorstwa (wzrost bogactwa);
- *model produkcyjny* (technologiczny), traktujący przedsiębiorstwo jako urządzenie służące do transformacji zasobów i zasileń wejściowych w produkty i usługi o określonych walorach użytkowych;
- *model organizacyjny*, ujmujący przedsiębiorstwo jako organizację, która ma swoje cechy (np. specjalizacja, konfiguracja, decentralizacja, standaryzacja, formalizacja) i musi być zarządzana;
- *model prawny*, określający przedsiębiorstwo jako zbiór praw i obowiązków definiowanych na gruncie danego systemu prawnego i danego ustroju (formy organizacji/formy organizacyjno-prawnej);
- *model socjopsychologiczny* (behawioralny), analizujący przedsiębiorstwo jako system społeczny, wykorzystujący, oprócz materialnych, także inne zasoby (np. władza, lojalność);
- *model etyczny*, postrzegający przedsiębiorstwo w kategoriach norm kulturowych, zwłaszcza etycznych;
- *model marketingowy*, wiążący cele przedsiębiorcy z zadowoleniem i wpływem klienta na wewnętrzną budowę i działania przedsiębiorstwa (znaczenie marketingu dla strategii i działań taktyczno-operacyjnych czy koncepcja klienta na szczycie hierarchii organizacyjnej).

Stosując pewne uproszczenie, można przyjąć, że teorie opisujące przedsiębiorstwo w ramach nauk ekonomicznych można podzielić na dwie grupy:

- ekonomiczne teorie przedsiębiorstwa,
- teorie przedsiębiorstwa występujące w ramach nauk o zarządzaniu (w ramach organizacji i zarządzania).

Do ekonomicznych teorii przedsiębiorstwa można zaliczyć (Gorynia, 1998; Gorynia, 1999a; Gorynia, 1999b; Gorynia, 2000; Maślak, 2000; Gruszecki, 2002; Wiszniewski, 1997; Gorynia, Jankowska, Owczarzak, 2005):

- neoklasyczną teorię przedsiębiorstwa,
- menedżerskie teorie firmy,
- behawioralną teorię firmy,
- teorię agencji,
- teorię praw własności,
- teorię kosztów transakcyjnych,
- ewolucyjną teorię firmy,
- teorię produkcji zespołowej,
- teorię zarządzania strategicznego.

W ramach nauk o zarządzaniu występują następujące teorie przedsiębiorstwa:

- nurt klasyczny (klasyczna teoria organizacji),
- prakseologiczna teoria organizacji,
- kierunek empiryczny,
- ujęcie systemowe,
- organizacja jako maszyna cybernetyczna,
- psychologia organizacji,
- socjologiczna teoria organizacji,
- koncepcja gry organizacyjnej,
- ujęcie sytuacyjne (*contingency approach*),
- organizacja jako teatr — perspektywa dramaturgiczna,
- organizacja ucząca się,
- zarządzanie strategiczne.

Uznając, że różnice zainteresowań, podejść i metod badawczych właściwych dla poszczególnych dyscyplin i subdyscyplin, szkół, nurtów, teorii, podejść, ujęć są naturalne i zrozumiałe, należy podkreślić, iż występują jednocześnie pola wspólne oraz założenia podzielane przez wszystkich lub większość badaczy. Ta okoliczność wydaje się być najważniejszym przejawem dążenia do syntezy ujęć monodyscyplinarnych oraz konwergencji co najmniej niektórych z nich. W.J. Otta zaproponował listę istotnych cech przedsiębiorstwa, które składają się na „ogólną koncepcję przedsiębiorstwa, możliwą do zaakceptowania przez znaczną część dyscyplin oraz w wielu podejściach ekonomicznych i organizacyjnych” (Gołębiowski, 1994, s. 12–15):

- Przedsiębiorstwo jest systemem (obiektem) złożonym z uporządkowanych i w jakiś sposób ze sobą powiązanych części.
- Przedsiębiorstwo jest podmiotem. Jego zachowanie nie jest ani całkowicie autonomiczne, ani całkowicie zdeterminowane przez czynniki zewnętrzne. Jest tylko częściowo dowolne, a częściowo musi uwzględniać zewnętrzne ograniczenia, w tym wpływ innych podmiotów.

- Przedsiębiorstwo jest przeważnie organizacją, czyli systemem wielopodmiotowym. Składa się on z osób dążących do określonego wspólnego celu (przynajmniej do pewnego stopnia). Wyjątkiem są przedsiębiorstwa jednoosobowe.
- Przedsiębiorstwo jest systemem socjotechnicznym. Obejmuje on ludzi, którzy wykorzystują maszyny, urządzenia i narzędzia (technikę przedmiotową) oraz stosują określone metody i sposoby działania (technikę czynnościową).
- Przedsiębiorstwo jest formalnie wydzielone pod względem organizacyjnym i własnościowym. Formalnie zorganizowana grupa ludzi (np. na podstawie umów o pracę) ma ustalone uprawnienia do dysponowania określonymi zasobami materiałowymi, technicznymi, finansowymi itp. na podstawie prawa własności lub z upoważnienia ich właściciela.
- Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym — wymienia materiały, energię i informacje z otoczeniem. Uczestniczy w wymianie towarowo-pieniężnej, czyli odpłatnie nabywa surowce, materiały, energię i siłę roboczą, które przetwarza na produkty i usługi sprzedawane innym podmiotom gospodarczym.
- Przedsiębiorstwo jest systemem dynamicznym. Wraz z upływem czasu zmieniają się jego wielkość, skład, struktura wewnętrzna oraz relacje z otoczeniem.

Podkreślony złożony charakter przedsiębiorstwa, wieloaspektowość jego funkcjonowania oraz fakt, że jest ono przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, skłaniają do sformułowania pewnego zestawu zaleceń, które powinny być przestrzegane podczas tworzenia zaawansowanej wiedzy na temat przedsiębiorstwa.

Zarówno przygotowanie i przeprowadzenie badań na temat zachowań przedsiębiorstw, jak i interpretacja uzyskanych wyników wymagają sformułowania założeń ontologicznych i metodologicznych.

Założenia ontologiczne dotyczą istoty przedmiotu badań lub działania — odpowiadają na pytanie, czym (kim) ten przedmiot jest. We współczesnej metodologii nauk społecznych raczej się odrzuca skrajne rozwiązania, jakimi są holizm (kolektywizm) i redukcjonizm (indywidualizm, elementaryzm). Założenia ontologiczne i metodologiczne obu postaw trafnie zrekonstruował Bunge (Bunge, 1979, zob. też Gorynia, 1995, s. 14–16; Nowak, 1985, s. 100). Sugeruje się raczej podejście określane mianem systemizmu. Podstawowe założenia ontologiczne można więc wyprowadzać z systemizmu, nie ograniczając się jednakże do tego zbioru poglądów. Założeniami ontologicznymi są (Otta, 1996):

- Przedsiębiorstwo nie jest ani prostym agregatem jednostek ludzkich, ani ponadjednostkową całością — jest ono systemem wzajemnie powiązanych jednostek.
- Zgodnie z postulatami ogólnej teorii systemów przedsiębiorstwo jest elementem porządku hierarchicznego, tzn. jest systemem hierarchicznym (wielo-

poziomowym) — systemy określonego poziomu (podsystemy) tworzą łącznie systemy wyższego poziomu (Gorynia, 1993).

- Z wcześniejszych założeń wynika, że tak samo właściwe jest ich odnoszenie zarówno do przedsiębiorstwa, jak i do gospodarki jako całości.
- Przedsiębiorstwo jest systemem wielopodmiotowym — w jego skład wchodzi osoby i grupy ludzi zachowujące się w sposób rozmyslny¹. Zachowania podmiotów są uwarunkowane kontekstami subiektywnym i obiektywnym. Kontekst subiektywny tworzą zasoby wiedzy oraz normy danego podmiotu. Kontekst obiektywny jest związany z oddziaływaniami regulacyjnymi (wpływ innych podmiotów na dany podmiot) oraz z wpływem realnej sfery gospodarowania (warunki naturalne, zasoby, standardy techniczne, popyt itp.).
- Zależność między zachowaniem podmiotu a kontekstem, w jakim działa, jest dwustronna, czyli ma charakter sprzężenia zwrotnego; podmioty dostosowują swoje działania do kontekstu, jednocześnie jednak wywierają wpływ na ten kontekst.
- Przedsiębiorstwo jest systemem socjotechnicznym — jest w nim wykorzystywana technika przedmiotowa (środki produkcji) oraz technika czynnościowa (metody i procedury posługiwania się środkami produkcji).
- Przedsiębiorstwo jest dynamicznym systemem interakcyjnym. Interakcje zachodzą między poszczególnymi podsystemami tego systemu oraz między tymi podsystemami i systemem jako całością. Interakcjami tymi rządzą zinstytucjonalizowane reguły gry. Instytucjonalizacja reguł gry oznacza takie ich cechy, jak powtarzalność i przewidywalność. Instytucjonalizacja może być sformalizowana (system prawny), ale może się też odwoływać do zwyczaju. Instytucjonalizacja reguł gry dotyczy oczywiście także relacji przedsiębiorstwa z systemami wyższego rzędu (np. mezo czy makro).

Równie istotne, jak założenia ontologiczne, są powiązane z nimi założenia metodologiczne. Oto one (Otta, 1996):

- założenie systemizmu metodologicznego — konieczność uwzględnienia w badaniach zarówno cech elementów składowych, jak i cech systemowych, wynikających z interakcji podmiotów gospodarczych (Bunge, 1979);
- założenie analizy wielopoziomowej — autonomicznej analizy danego poziomu, analizy kontekstualnej (w kontekście wyższego poziomu) oraz analizy redukcyjnej (wyjaśnianie poprzez zmienne niższego poziomu) (Steinle, 1983);

¹ Zachowanie się jest reakcją, jeśli zmiany są zewnętrznie zdeterminowane. Stanowi ono odpowiedź, gdy zmiany zewnętrzne są konieczne, lecz niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych. Podmiot jest w tym przypadku współautorem swojego zachowania się. Podmiot podejmuje działania, gdy zmiany zewnętrzne nie są ani konieczne, ani wystarczające do zainicjowania zachowania. Działanie jest więc procesem autozdzeterminowanym. Zob. Ackoff (1973).

- założenie wyjaśnienia funkcjonalno-genetycznego — geneza zachowań podmiotów gospodarczych jest związana z ich normami oraz percepcją zewnętrznych i wewnętrznych ograniczeń. Spośród autonomicznych działań i częściowo autonomicznych odpowiedzi utrwalają się i rozpowszechniają jednak tylko te, które prowadzą do pożądanых wyników;
- założenie wyjaśnienia dialektycznego — podmioty gospodarcze jednocześnie kształtują warunki działania i przystosowują się do nich;
- założenie uwzględniania czynnika technicznego w wyjaśnianiu;
- założenie analizy diachronicznej, obejmującej dłuższe odcinki czasu i wyjaśniającej zachowania podmiotów gospodarczych w kontekście gier, które rozgrywają.

Przedsiębiorstwa mogą być klasyfikowane według takich kryteriów, jak (Otta, 1996, s. 15–17):

- stopień wyodrębnienia,
- forma własności,
- forma prawna,
- faza przetwórstwa i obrotu,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- miejsce rejestracji,
- narodowość właściciela.

Zakres pojęcia „biznes międzynarodowy”

W tym podrozdziale zostanie dokonany przegląd definicji pojęcia „biznes międzynarodowy” oraz zostanie ustalone znaczenie tego terminu na potrzeby niniejszej książki.

Pojęciem szerszym, wyjściowym, jest pojęcie działalności gospodarczej. Działalność gospodarcza polega na wykorzystywaniu rzadkich zasobów z myślą o zaspokojeniu potrzeb człowieka. Działalność gospodarcza jest prowadzona w ramach systemu gospodarczego. System gospodarczy jest to zbiór wzajemnie powiązanych podmiotów (osób i organizacji), zaangażowanych w procesy wymiany towarowo-pieniężnej. Te wzajemne powiązania mają charakter realny i(lub) regulacyjny (Kornai, 1973; Otta, Gorynia, 1991, s. 5). Związki realne wynikają ze współuczestnictwa poszczególnych podmiotów w procesach pozyskiwania zasobów naturalnych, procesach produkcji i dystrybucji. Bezpośrednie lub pośrednie powiązania realne występują zatem między podmiotami uczestniczącymi w określonym łańcuchu technologicznym (łańcuchu wartości, systemie wartości) — od wydobywania surowca do zaspokojenia ostatecznej potrzeby konsumenta. Związki regulacyjne natomiast są to powiązania informacyjno-decyzyjne, które umożliwiają

powiązania realne i je koordynują. Wprowadzają one też określony ład (porządek) w systemie gospodarczym, regulują zachowania podmiotów gospodarczych.

Działalność gospodarcza obejmuje więc dwie sfery: sferę regulacji i sferę realną. Działalność ta może być opisywana w różny sposób. Jedno z możliwych ujęć zakłada podział „ogólnoludzkiej” działalności gospodarczej na fragmenty, którymi są państwa. Całokształt działalności gospodarczej może być odnoszony do wielu poziomów. Najczęściej wymieniane poziomy to:

- poziom globalny — gospodarka światowa jako całość;
- poziom regionalny, ponadnarodowy — gospodarka regionalna, np. grupa państw, ugrupowanie integracyjne;
- poziom makroekonomiczny — gospodarka narodowa jako gospodarka określonego państwa;
- poziom mezoekonomiczny — branża, gałąź, sektor, region gospodarczy w ramach jakiejś gospodarki narodowej;
- poziom mikroekonomiczny — pojedyncza firma;
- poziom mikromikroekonomiczny — pojedynczy konsument, pojedynczy przedsiębiorca.

Uważa się, że pojęcie biznesu międzynarodowego w szerokim tego słowa znaczeniu określa wszystkie rodzaje działalności gospodarczej przy spełnieniu warunku, że odbywa się ona między państwami, niezależnie od tego, czy relacje dotyczą państw jako całości, branż, sektorów, regionów, firm, konsumentów, przedsiębiorców, i niezależnie od tego, czy są to relacje o charakterze realnym, czy regulacyjnym. W biznesie międzynarodowym występuje więc zarówno komponent realny, jak i komponent regulacyjny systemu gospodarczego. Wyróżnikiem biznesu międzynarodowego na tle całej działalności gospodarczej jest występowanie „pierwiastka międzynarodowego”.

Zaproponowana definicja biznesu międzynarodowego zostanie dalej zestawiona z innymi definicjami występującymi w literaturze. Na początku należy jednak zauważyć, że w wielu opracowaniach z zakresu biznesu międzynarodowego autorzy nie podejmują kwestii definicji tego pojęcia (Tayeb, 2000; Czinkota, Rivoli, Ronkainen, 1989). Można się zastanowić, dlaczego tak się dzieje. Po pierwsze, definicja biznesu międzynarodowego może się wydawać tak oczywista, że dla wielu wystarczy jej intuicyjne postrzeganie i rozumienie. Po drugie, autorzy mogą celowo unikać meandrów definicyjnych, zdając sobie sprawę z trudności precyzyjnego zdefiniowania tej kategorii. Wydaje się, że ani jedno, ani drugie podejście nie jest właściwe. Świadome i precyzyjne zdefiniowanie podstawowych pojęć jest bowiem elementarnym wymogiem prowadzenia działalności naukowej.

Rugman i Hodgetts (2000, s. 5) definiują biznes międzynarodowy jako dyscyplinę zajmującą się studiowaniem transakcji odbywających się w poprzek granic państwowych w celu zaspokojenia potrzeb podmiotów indywidualnych i organizacji. Transakcje te obejmują handel (eksport i import) oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Shenkar i Luo (2004, s. 9–10) uważają, że biznes międzynarodowy odnosi się do działalności gospodarczej, która obejmuje transfer zasobów, dóbr, usług, wiedzy, umiejętności i informacji w poprzek granic narodowych. Biznes międzynarodowy składa się z transakcji międzynarodowych, wśród których na czoło wysuwają się handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne. Autorzy ci podkreślają, że biznes międzynarodowy jest zazwyczaj przedłużeniem, rozwinięciem biznesu wewnątrz krajowego.

Daniels i Radebaugh (1989, s. 6) twierdzą, że biznes międzynarodowy to wszystkie transakcje gospodarcze, w które są zaangażowane co najmniej dwa państwa. Relacje biznesowe składające się na biznes międzynarodowy mogą mieć charakter prywatny lub rządowy. W przypadku firm prywatnych transakcje są zorientowane na osiągnięcie zysku. Działalność prowadzona przez rząd może mieć orientację na zysk lub może nie mieć takiej orientacji.

Według Griffina i Pustaya (1995, s. 8) biznes międzynarodowy składa się z transakcji, których stronami są podmioty z co najmniej dwóch krajów. Istotnymi cechami odróżniającymi biznes międzynarodowy od biznesu wewnątrz krajowego są: stosowanie różnych walut, obowiązywanie różnych systemów prawnych, różnice kulturowe.

Ball i McCulloch (1990, s. 13–14) zwracają uwagę na ważną okoliczność towarzyszącą prowadzeniu biznesu międzynarodowego. Podkreślają mianowicie, że firma działająca w poprzek granic musi sobie radzić i umieć się poruszać w trzech środowiskach — w środowisku krajowym kraju pochodzenia, w środowisku zagranicznym kraju ekspansji i w środowisku międzynarodowym.

Przytoczone definicje zdają się potwierdzać adekwatność definicji zaproponowanej na początku tego podrozdziału. W niektórych z zasygnalizowanych definicji proponuje się nieco węższy zakres definiowanego terminu. Zaletą sugerowanej na początku podrozdziału definicji jest zwrócenie uwagi zarówno na realny, jak i regulacyjny aspekt działalności tworzącej (składającej się na) biznes międzynarodowy.

Wobec faktu, że termin „biznes międzynarodowy” funkcjonuje razem z innymi definicjami o podobnym znaczeniu, celowe staje się uporządkowanie najważniejszych określeń. Na przykład Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie (2001, s. 3) uważają, że terminy „biznes międzynarodowy”, „biznes wielonarodowy” i „biznes globalny” są często używane zamiennie, jednakże takie podejście może powodować pewne zamieszanie. Ball i McCulloch (1990, s. 19) zauważają, że niektórzy autorzy stosują terminy „transnarodowy” (*transnational*), „supranarodowy” (*supranational*) i „wielonarodowy” (*multinational*) jako synonimy terminu „globalny” (*global*).

Dokonując syntezy rozwiązań występujących w literaturze przedmiotu, autor proponuje następującą konwencję terminologiczną:

- biznes międzynarodowy (*international*) — biznes przekraczający granice narodowe; biznes prowadzony przez firmy działające w więcej niż jednym kraju (Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2001, s. 3);

- biznes zagraniczny (*foreign*) — biznes w ramach jednego kraju prowadzony przez daną firmę za granicą (Ball, McCulloch, 1990, s. 19);
- biznes wielonarodowy (*multinational*) — biznes prowadzony przez firmy w kilku lub kilkunastu krajach (w co najmniej dwóch krajach) (Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2001, s. 3); czasem jednak pojęcie biznesu wielonarodowego nie jest odnoszone do zakresu geograficznego działania firm, lecz do kwestii własności (Ball, McCulloch, 1990, s. 18); jako synonim terminu *multinational* jest czasami traktowane pojęcie *multidomestic* (Ball, McCulloch, 1990, s. 19), choć występuje też skłonność do stosowania terminu *multidomestic* w odniesieniu do wypadków, gdy operacje prowadzone przez firmę międzynarodową w różnych krajach są niezależne (Daniels, Radebaugh, 1989, s. 11); Coulson-Thomas (1992, s. xii) rozróżnia firmę wielonarodową i firmę transnarodową; według niego firma wielonarodowa (*multinational company*) prowadzi operacje w wielu krajach, z których jeden jest traktowany jako siedziba macierzysta; w wypadku firmy transnarodowej (*transnational* lub *pan-global company*) takie „zakotwiczenie” w kraju macierzystym nie występuje;
- biznes transnarodowy (*transnational* lub *pan-global*) — biznes prowadzony przez firmy w wielu krajach, z których żaden nie jest traktowany jako macierzysta siedziba firmy (Coulson-Thomas, 1992, s. xii);
- biznes supranarodowy (*supranational*) — najczęściej traktowany jako synonim biznesu transnarodowego (Ball, McCulloch, 1990, s. 18);
- biznes globalny (*global*) — biznes prowadzony przez firmę realizującą strategię globalną, czyli standaryzującą operacje w skali świata we wszystkich obszarach funkcjonalnych;
- biznes światowy (*worldwide*) — obejmuje łącznie zakresy biznesu globalnego i biznesu wielonarodowego (Ball, McCulloch, 1990, s. 19).

Należy dodatkowo zauważyć, że w zaproponowanej terminologii przymiotniki bardzo często występują w parze nie tylko z terminem „biznes”, lecz także z terminami „firma” i(lub) „strategia”. Odpowiednio będziemy więc mówić o firmie/strategii międzynarodowej, firmie/strategii zagranicznej, firmie/strategii wielonarodowej, firmie/strategii transnarodowej, firmie/strategii supranarodowej, firmie/strategii globalnej i firmie/strategii światowej.

Ponadto, dla porządku, trzeba odnotować, że nieco inne (od przyjętych przez nas) znaczenia terminów *multinational*, *multidomestic*, *global*, *transnational* i *world* proponują Griffin i Pustay (1995, s. 13–16).

Ostatnią kwestią, jaką należy w tym miejscu poruszyć, jest specyfika biznesu międzynarodowego na tle biznesu w ogóle i(lub) biznesu krajowego. Typową kolejną rzeczą jest rozwój firmy, która rozpoczyna działalność na rynku wewnętrznym/krajowym, a dopiero później rozważa podjęcie ekspansji na rynkach zagranicznych. Chociaż w skali świata pojawia się coraz więcej firm określanych jako *born international*, to jednak internacjonalizacja jest zazwyczaj przedłużeniem

aktywności krajowej firmy na rynki zagraniczne. W literaturze panuje duża zgodność w kwestii tego, że mimo wielu oczywistych podobieństw działalność na rynku wewnętrznym (krajowym) różni się jednak istotnie od działalności na rynkach zagranicznych. Shenkar i Luo (2004, s. 10–11) różnice między biznesem krajowym i biznesem międzynarodowym zaliczają do dwóch grup:

- zróżnicowanie i dynamika środowiska biznesowego,
- różnice o charakterze operacyjnym.

Większe zróżnicowanie i większa dynamika środowiska w biznesie międzynarodowym sprawiają, że działalność międzynarodowa jest obciążona większym ryzykiem. Biznes międzynarodowy jest też bardziej skomplikowany i wymaga specyficznych kompetencji z operacyjnego i zarządczego punktu widzenia.

Z kolei Ball i McCulloch (1990, s. 13–18) wyprowadzają odmiennność biznesu międzynarodowego w stosunku do biznesu wewnątrz krajowego z faktu, że występują różnice między szeroko rozumianymi środowiskami, w których są prowadzone oba rodzaje biznesu. W wypadku biznesu krajowego jest wymagana i w zasadzie wystarczająca znajomość środowiska krajowego. Gdy firma angażuje się w biznes międzynarodowy, musi znać środowisko krajowe, środowisko zagraniczne (w kraju/krajach, w których prowadzi działalność) oraz środowisko międzynarodowe.

Czinkota, Tivoli i Ronkainen (1989, s. 18–19) podkreślają, że menedżer działający w biznesie międzynarodowym jest poddany oddziaływaniu szerokiego, odmiennego, w pewnym sensie nowego zestawu czynników makroekonomicznych, różnych ograniczeń, a często także konfliktów wynikających z różnych systemów prawnych, uwarunkowań kulturowych i społecznych.

Tablica I

Charakterystyka biznesu krajowego i biznesu międzynarodowego

Biznes krajowy	Biznes międzynarodowy
• Stabilność • Jednorodność • Pewność (mniejsze ryzyko)	• Zmienność • Różnorodność • Ryzyko (większe ryzyko)

Źródło: Gorynia (1986).

Podsumowując uwagi dotyczące specyficznego charakteru biznesu międzynarodowego, zasadne wydaje się przyjęcie (w pewnym stopniu uproszczone), iż w biznesie krajowym i w biznesie międzynarodowym mamy do czynienia z układem przedstawionym w tablicy 1.

Zagadnienie ekspansji zagranicznej a teorie przedsiębiorstwa²

W tym podrozdziale chcemy wykazać, że zagadnienia internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw, czyli innymi słowy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, nie są podstawowym przedmiotem zainteresowania w ramach współczesnych teorii przedsiębiorstwa.

W ortodoksji neoklasycznej środowiskiem działania przedsiębiorstwa jest konkurencja doskonała, w której zakłada się atomizację rynku po stronie popytu i podaży, homogeniczność i standaryzację produktów wytwarzanych przez daną branżę, zerowe koszty tworzenia i likwidacji przedsiębiorstw, maksymalizację zysku jako jedyny motyw postępowania przedsiębiorców oraz maksymalizację użyteczności jako motyw działania konsumentów, brak ingerencji władz w działalność gospodarczą, doskonałą podzielność i mobilność czynników produkcji, produktów oraz symetrię i bezpłatny dostęp do informacji (Kamiński, 1980, s. 96–98). Założenia te znacznie odbiegają od rzeczywistości gospodarczej i pomijają specyfikę działania przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym. Nawet jeśli procesy globalizacyjne przyczyniają się do zmniejszania zakłóceń w funkcjonowaniu mechanizmu rynkowego w skali międzynarodowej, to rzeczywistość gospodarcza ciągle pozostaje daleka od założeń konkurencji doskonałej. Na przykład przyjęcie normatywnego znaczenia stwierdzenia o maksymalizacji zysku nakłada wysokie wymagania na przedsiębiorców, niemożliwe do spełnienia nawet przy wsparciu najnowocześniejszych systemów zarządzania informacją. Postulat maksymalizacji zysku pociąga bowiem za sobą konieczność przyjęcia hipotezy pełnej racjonalności producenta, co oznacza, że decydent jest w stanie rozważyć wszystkie możliwości, posiada wszystkie informacje pozwalające ocenić konsekwencje wyboru wszystkich możliwości, przy czym koszt pozyskania tych informacji jest zerowy. Poza tym decydent potrafi uporządkować te możliwości według określonego kryterium i uporządkowanie to jest spójne (Koenig, 1993, s. 13–19). Równie wysokie wymagania należałoby stawiać konsumentom, przy założeniu, że jedynym motywem ich działania jest maksymalizacja użyteczności. Podobnie w przypadku założeń dotyczących doskonałej podzielności i mobilności czynników produkcji i produktów oraz symetrii i bezpłatnego dostępu do informacji³.

² W niniejszym podrozdziale wykorzystano fragment artykułu autorstwa M. Goryni i R. Owczarzaka (2004).

³ Można wskazać współczesne międzynarodowe rynki finansowe, zwłaszcza rynki eurowalutowe, lub eurokapitałowe, jako przykłady zbliżenia się do koncepcji konkurencji doskonałej ze względu na znaczną atomizację rynku po stronie popytu i podaży, standaryzację instrumentów będących w obrocie, powstrzymywanie się władz gospodarczych od ingerowania w funkcjonowanie tych rynków oraz bardzo wysoką mobilność kapitałów. Jednak nawet funkcjonowanie na tych rynkach jest obciążone koniecznością ponoszenia kosztów na utrzymanie instytucji obsługujących rynek oraz asymetrią i kosztami pozyskiwania wartościowej informacji.

W niniejszym opracowaniu istotny jest fakt, że w teorii neoklasycznej głównym obszarem zainteresowania jest funkcjonowanie mechanizmu cenowego, dzięki któremu dokonuje się alokacji zasobów w gospodarce. Pojęcie firmy jest w niej używane jedynie jako narzędzie w przyczynowych wnioskowaniach statyki porównawczej (Cyert, Hedrick, 1988, s. 60). Firma jest traktowana jako „czarna skrzynka”, której podstawowa działalność polega na przetwarzaniu strumienia wejścia (surowce, materiały, siła robocza, usługi zewnętrzne itp.) na strumienie wyjścia (produkty gotowe, usługi, odpady itp.) zgodnie z pewnymi relacjami technicznymi określonymi przez funkcję produkcji. Traktowanie przedsiębiorstwa jako „czarnej skrzynki” zawęża obszar badań oraz ich empiryczny kontekst jedynie do opisu otoczenia, w jakim firma działa. Poza tym model rynku doskonałego ma charakter statyczny i odnosi się jedynie do pewnych stanów możliwych w gospodarce rynkowej, a nie opisuje procesów przejścia od jednych stanów do innych (Gorynia, 2000, s. 181–185). Kolejną ułomnością neoklasycznej teorii firmy, w kontekście rozważań przedstawionych w niniejszym opracowaniu, jest monodyscyplinarność analizy, która wyłącza z pola badań zmienne pozaekonomiczne, instytucjonalne aspekty stosunków rynkowych oraz działania pozarynkowe. Regulacja zachowań uczestników rynku odbywa się wyłącznie poprzez mechanizm cenowy, który jest wystarczającym środkiem koordynacji działań niezależnych od siebie, izolowanych jednostek gospodarczych (Hayek, 1945). Poza tym przedsiębiorstwo utożsamia się z abstrakcyjnym jednoosobowym właścicielem-decydentem, przypisując małą rolę pojedynczym podmiotom i cechom je wyróżniającym (Kay, 1991, s. 57). Co więcej, mechanizm regulacji rynku doskonałego ma charakter deterministyczny. Decyzje podmiotów gospodarczych są automatycznie warunkowane przez parametry techniczno-ekonomiczne produkcji, co sprawia, że rzeczywiste możliwości wyboru przedsiębiorstw są zerowe (Stigler, 1957). W efekcie poza obszarem zainteresowania teorii pozostają: proces przetwarzania zasobów, problemy organizacyjne, wewnętrzne procesy podejmowania decyzji, poszukiwanie informacji, radzenie sobie w sytuacji braku informacji i niepewności itp. (Blaug, 1995, s. 235).

W związku z tymi licznymi ograniczeniami trudno mówić o przydatności neoklasycznej teorii firmy do opisu, wyjaśniania i interpretacji zachowań przedsiębiorstw w warunkach internacjonalizacji i globalizacji. Podstawowe trudności wynikają z restrykcyjności założeń paradygmatu neoklasycznego pozostających w sprzeczności z empiryczną obserwacją zachowań współczesnych przedsiębiorstw. Teoria neoklasyczna charakteryzuje się jednak dużą zdolnością adaptacji, dzięki rezygnacji (całkowitej lub częściowej) z niektórych założeń i absorpcji postulatów kwestionujących te założenia. Oznacza to jednak odejście od ujęcia neoklasycznego i przejście do innych teorii przedsiębiorstwa.

Tak właśnie powstały menedżerskie teorie firmy, które koncentrują się na badaniu następstw rozdzielenia własności i zarządzania w przedsiębiorstwie. W takiej sytuacji na menedżerów oddziałują bowiem bodźce (nasilające się wraz z rosnącym rozproszeniem akcjonariatu) do przedkładania interesów swojej grupy (maksymalizacja poziomu wynagrodzenia, prestiż płynący z władzy oraz dążenie

do bezpieczeństwa zatrudnienia) nad interes właścicieli przedsiębiorstwa (Demsetz, 1983). Prowadzone badania empiryczne wykazały, że dochody menedżerów są silniej skorelowane z obrotami niż z zyskiem kierowanych przez nich przedsiębiorstw, zwłaszcza po uwzględnieniu wynagrodzeń pozapłacowych. Minimalny poziom zysku powinien umożliwić wypłacanie dywidend pozwalających utrzymać lojalność akcjonariuszy, podtrzymać zaufanie dostawców funduszy oraz zagwarantować przetrwanie przedsiębiorstwu, nie dopuszczając do utrzymywania się sytuacji, w której maksymalizowana jest wielkość sprzedaży przy zerowym lub ujemnym zysku. Stąd podstawowe znaczenie podziału zysków na promocję sprzedaży i reklamę, inwestycje oraz dywidendę. Trudności z ustaleniem minimalnej wysokości zysku akceptowanej przez akcjonariuszy zmniejszają przydatność modelu do dokonywania predykcji (Gorynia, 1999a, s. 538–540).

W obliczu procesów internacjonalizacji i globalizacji na szczególną uwagę zasługują postulaty zawarte w menedżerskich teoriach firmy, dotyczące dążenia menedżerów do maksymalizowania stopy wzrostu firmy. Empiryczne badania zachowania menedżerów pozwoliły ustalić, że przedkładają oni awans w ramach firmy, w której pracują obecnie, nad zamianę zajmowanego stanowiska na podobne w przedsiębiorstwie większych rozmiarów, przy założeniu, że poziom wynagrodzenia się nie zmieni. Stąd propozycja uznania maksymalizacji stopy wzrostu przedsiębiorstwa w długim okresie za główny motyw działania menedżerów (Marris, 1963). Pierwsza grupa postulatów dotyczy konieczności utrzymywania jednakowych stóp wzrostu po stronie popytu (stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży) i podaży (stopa wzrostu zasobów przedsiębiorstwa). Warunkiem rozwijania zasobów przedsiębiorstwa jest umiejętne pokonywanie barier, na które składają się:

- 1) malejąca stopa zysku i(lub) rosnąca wartość koniecznego do zwiększania produkcji kapitału — w warunkach postępującej internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw i globalizacji na skutek większego rywalizowania w skali międzynarodowej szybciej topnieją stopy zysku oraz skraca się cykl życia produktów, co sprawia, że szybciej rosną wymagania kapitałowe; jednocześnie jednak rośnie dostępność kapitału z najdogodniejszych w skali globu źródeł;
- 2) pogorszenie się efektywności pracy menedżerów związane ze zbyt szybką ekspansją (wzrost ilościowy kierownictwa firmy nie rozwiązuje w pełni problemu, ze względu na dodatkowe koszty, brak doświadczenia nowych menedżerów itp.) — internacjonalizacja i globalizacja sprawiają, że znacznie się zwiększa zasięg geograficzny prowadzonych analiz i(lub) działań, co przyczynia się do dalszego wzrostu obciążenia managementu;
- 3) zagrożenie przejęciem przez inną firmę (wysokie tempo wzrostu oznacza zazwyczaj spadek stopy zysku, co obniża rynkową wartość firmy) — procesy umiędzynarodowienia rywalizacji konkurencyjnej dodatkowo zwiększają ryzyko przejęcia w efekcie zwiększenia presji na poszerzanie zasięgu geograficznego działalności, z jednej strony, oraz dostępności krajowych rynków finansowych dla zagranicznych inwestorów, z drugiej.

Postępujące internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw wciąż powodują zatem nowe trudności w pokonywaniu każdej ze wskazanych potencjalnych barier w trwałym wzroście firmy.

W warunkach gospodarki globalnej menedżerskie teorie firmy mają ograniczone możliwości wyjaśniające, co wynika przede wszystkim z upośledzenia wzrostu firmy spowodowanego zwiększaniem geograficznego zasięgu działalności, na korzyść ekspansji przez dywersyfikację produktową oraz wzrostu koniecznych nakładów na rozwijanie nowych technologii i produktów (usług).

Następną grupę teorii przedsiębiorstwa stanowią teorie behawioralne. Można wskazać trzy najważniejsze odstępstwa teorii behawioralnej od ujęcia neoklasycznego: (1) odejście od założenia pełnej racjonalności na rzecz racjonalności ograniczonej i przyjęcie koncepcji decyzji satysfakcjonującej poziom aspiracji w mieście rozstrzygnięć optymalnych (Simon, 1959), (2) miejsce maksymalizacji zysku zajmuje koncepcja wiązki celów, które mogą się zmieniać w czasie (Cyert, March, 1963) oraz (3) nadanie analizie zachowania przedsiębiorstwa charakteru wielodyscyplinarnego przez włączenie perspektywy m.in. socjologicznej, psychologicznej, nauk prawnych, teorii organizacji i zarządzania (Gorynia, 1998, s. 30–31).

Pomimo znacznego rozwoju technologii teleinformatycznych wspomagających procesy gromadzenia i przetwarzania informacji empiria życia gospodarczego wciąż pozostaje daleka od neoklasycznego postulatu pełnej racjonalności podejmowanych decyzji. Niemniej jednak ten aspekt rozważań behawiorystów można odczytać jako podkreślenie znaczenia zaawansowanych technologicznie rozwiązań wspierających procesy decyzyjne. Najistotniejsze w obliczu postępującej internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw postulaty behawiorystów dotyczą decentralizacji i wielodyscyplinarności w badaniu zachowania przedsiębiorstw, będącej warunkiem efektywnego tworzenia wiedzy i zarządzania nią. Poza tym, w związku z rosnącą zmiennością otoczenia na różnych jego poziomach oraz dynamicznymi zmianami w zakresie adekwatności zasobów, największy sprzeciw budzi rezygnacja z prognozowania długoterminowego i podejmowania decyzji strategicznych. Niewystarczającym wydaje się także argument, że efektywniejsze ze względu na koszty pozyskiwania informacji jest reagowanie raczej na to, co już zaszło, niż uwzględnianie prognoz zmiany otoczenia.

Wśród najważniejszych odstępstw teorii agencji od ujęcia neoklasycznego wskazuje się na (Williamson, 1985): (1) odejście od traktowania przedsiębiorstwa jako funkcji produkcji na rzecz traktowania firmy jako struktury regulacji (*governance structure*), gdzie podstawową jednostką analizy jest transakcja, (2) rezygnację z założenia pasywności aktorów ekonomicznych i objęcie analizą stosunków konfliktowych spowodowanych rozbieżnościami interesów, zwłaszcza pracodawców i pracobiorców, (3) rezygnację z założenia o absolutnej wyższości efektywności poszczególnych struktur regulacji na rzecz koncepcji efektywności związanej z uwarunkowaniami sytuacyjnymi (cechami transakcji), takimi jak: częstotliwość, niepewność i specyficzność angażowanych zasobów, (4) wprowadzenie zasady ograniczonej racjonalności oraz (5) interdyscyplinarne podejście do zjawisk gos-

podarczych. Przez stosunek agencji rozumie się również wszelkie formy kooperacji (Jensen, Meckling, 1976). W związku z brakiem możliwości ujęcia w kontrakcie wszystkich warunków umowy istnieje zagrożenie oportunistycznymi zachowaniami podmiotów będących stronami relacji agencji. Aby ograniczyć (wyeliminować) tego typu zachowania, strony ponoszą określone koszty. Koszty te można zaliczyć do trzech kategorii (Gorynia, 1999b, s. 777–782): (1) koszty monitorowania — nadzoru akcjonariuszy nad menedżerami, dla których ograniczenia postuluje się wykorzystanie systemu motywacyjnego, ograniczeń budżetowych, regulaminów operacyjnych itd.; (2) koszty zobowiązań (*bonding expenditures*) dokonywanych przez menedżerów w celu zagwarantowania, że nie podejmą działań szkodzących właścicielom, oraz zapewnienia, że korzyści właścicieli będą takie same, jak w sytuacji, gdyby sami podejmowali działania oraz (3) koszty rezydualne — utracone korzyści agentów i „pryncypałów” wynikające z rozbieżności interesów — występują nawet przy optymalnych działaniach monitoringu i zobowiązania. Teorię agencji wykorzystuje się również do badania efektywności dystrybucji funkcji decyzyjnych i kontrolnych w firmie. O efektywności połączenia funkcji decyzyjnych i kontrolnych w jednych rękach (minimalizacji kosztów agencji) decyduje stopień złożoności organizacji, co najczęściej idzie w parze z jej wielkością (Demsetz, 1983). Podobnie jak w przypadku teorii behawioralnej, postęp w zakresie organizacji i zarządzania oraz technik teleinformatycznych nie eliminuje głównych problemów, jakimi zajmuje się teoria agencji. Co więcej, aby sprostać rosnącym wymaganiom w zakresie zarówno międzynarodowego zasięgu prowadzenia działalności, jak i relacji cena/jakość (nowoczesność) produktów (usług), często zwiększa się liczbę podejmowanych stosunków agencyjnych (m.in. porozumień kooperacyjnych). Dlatego też w warunkach postępującej internacjonalizacji i globalizacji pożądane są: wnikliwa analiza kosztów spowodowanych rozbieżnością interesów stron relacji agencji, podjęcie działań w celu ich ograniczenia oraz stała troska o efektywność poszczególnych struktur regulacji.

Zgodnie z teorią praw własności (TPW) formy własności i prawa, jakie z nich wynikają, odgrywają podstawową rolę w zachowaniach podmiotów gospodarczych. Dzieje się tak, ponieważ są one istotnym warunkiem wyzwania indywidualnej inicjatywy oraz pozwalają mierzyć osiągnięcia poszczególnych jednostek na tle innych. Teoria praw własności rozwija ujęcie neoklasyczne w następujących aspektach (Demsetz, 1967): (1) dopuszcza niepełną informację i niezerowe koszty transakcyjne, (2) zaznacza rolę obowiązującego systemu praw własności i praw związanych z kontraktami, w ramach których funkcjonuje firma oraz (3) uwzględnia znaczenie formy organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zgodnie z TPW asymetria informacyjna między podmiotami sprawia, że efektywne wykorzystanie praw własności wiąże się z ponoszeniem kosztów pozyskiwania, analizowania i przechowywania informacji. Podobnie zapewnienie respektowania przez inne podmioty praw własności wiąże się z ponoszeniem nakładów na prawne zastrzeżenie określonej wiedzy, umiejętności, znaku towarowego, wzoru użytkowego itp. (Coase, 1937). Oba te wskazania wydają się bardzo istotne w obliczu związanego

z globalizacją wzrostu znaczenia umiejętności tworzenia, wykorzystania i ochrony wiedzy i umiejętności. Poza tym w obliczu wzrostu znaczenia wiedzy organizacyjnej oraz geograficznego zasięgu prowadzonej działalności godne uwagi są wskazania TPW dotyczące konieczności zapewnienia silnych bodźców, opierając się na prawach własności dla menedżerów. W związku z postępującą internacjonalizacją i globalizacją szczególnie ważne wydaje się poruszane w TPW zagadnienie granic firmy. Integracja firm z komplementarnymi aktywami powoduje zatem wzrost ich łącznej wartości, natomiast integracja firm z aktywami ekonomicznie niezależnymi może obniżyć ich wartość.

W teorii produkcji zespołowej (TPZ) jako przyczynę tworzenia firmy przyjmuje się dążenie właścicieli poszczególnych zasobów do zwiększenia ich produktywności. Efektem takiego postępowania jest specjalizacja poszczególnych zasobów, która z kolei wymusza zachowania kooperacyjne. Kooperacja jest możliwa zarówno w strukturach rynkowych, jak i wewnątrz firmy. Firmę wyróżnia jedynie zespołowe wykorzystywanie czynników produkcji oraz centralna pozycja jednej strony w zarządzaniu wszystkimi innymi czynnikami produkcji. Warunkiem uruchomienia produkcji zespołowej jest osiągnięcie większej wartości produkcji całkowitej wytworzonej przez zespół niż sumy wartości, jakie mogłyby być wytworzone przez poszczególne czynniki działające oddzielnie, po powiększeniu o koszty organizowania i dyscyplinowania zespołu (Alchian, Demsetz, 1972, s. 193). Podstawowa teza TPZ dotyczy tego, iż wykorzystanie czynników produkcji jest tym lepsze, im ich wynagrodzenie pełniej odpowiada ich produkcyjności. Jeżeli zatem pomiar produkcyjności jest błędny, przez co korelacja między wynagrodzeniem a produkcyjnością słabnie, pogarsza się ta ostatnia (Alchian, Demsetz, 1972). Znaczenie TPZ w dobie postępujących internacjonalizacji i globalizacji polega na wskazaniu źródeł wzmocnienia przedsiębiorstwa, wynikających z właściwej regulacji pracy zespołowej, kontraktów z poszczególnymi pracownikami i menedżerami, systemów wynagrodzeń oraz procedur informacyjnych i monitoringu.

Zgodnie z koncepcją teorii zespołów (TZ) firma jest nie tylko narzędziem alokacji zasobów, lecz także miejscem ich kreowania. Od rynku różni ją to, że jest organizacyjną formą dla stabilnej i efektywnej kooperacji. Jednostki tworzą zespół nie w celu uporania się z oportunizmem lub innymi niekorzystnymi działaniami wynikającymi z asymetrii informacji. Ich celem są odpowiednie zachowania w niepewnym otoczeniu, co ma ułatwić właściwa struktura organizacyjna (Aoki, 1986). Obserwując zmiany otoczenia firm związane z procesami globalizacyjnymi, należy stwierdzić, iż zintensyfikowane przemiany następują w obrębie wszystkich czynników, które w TZ przyjmuje się jako kryteria wyboru właściwej struktury organizacyjnej. Przede wszystkim, w związku z dynamicznym wzrostem znaczenia produktów i usług intensywnych technologicznie, rosną wymagania w zakresie poziomu kompetencji zatrudnionych, nowoczesności wykorzystywanej technologii, sprawności systemów koordynacji etapów produkcyjnych oraz sposobów radzenia sobie z rosnącą zmiennością otoczenia. Stąd tak duże znaczenie tej koncepcji

w badaniu zachowania się przedsiębiorstw w dobie intensywnej internacjonalizacji i globalizacji.

W teorii kosztów transakcyjnych (TKT) firma jest traktowana jako struktura regulacji, umożliwiająca minimalizację kosztów transakcyjnych, rozpatrywana przy przyjęciu trzech założeń behawioralnych: ograniczonej racjonalności, podatności na oportunizm i neutralności w stosunku do ryzyka (Williamson 1998, s. 33–35). Siły sprawcze i mechanizmy procesów internacjonalizacji i globalizacji oddziałują na badane w TKT czynniki decydujące o optymalnej granicy firm. Z jednej strony wzrastają konieczne nakłady na innowacje, a wraz z nimi poziom ryzyka, co skłania do ograniczania liczby rozwijanych kompetencji i (lub) dzielenia kosztów ich rozwijania z kooperantami. Poza tym wzrasta znaczenie wykorzystania potencjału intelektualnego i kreatywności pracowników, co w świetle TKT powinno ograniczać rozmiary firmy. Z drugiej jednak strony dzięki nowoczesnym technologiom teleinformatycznym i automatyzacji procesów jest możliwe zapewnienie znacznie lepszej koordynacji przy zachowaniu wysokiego poziomu elastyczności. Kolejnym istotnym zagadnieniem związanym z TKT jest forma organizacyjna korporacji⁴. W teorii kosztów transakcyjnych argumentuje się, że zarówno forma scentralizowana „U”, jak i forma przedsiębiorstwa holdingowego „H” są nieefektywne i powodują zakłócenia swobody menedżerskiej, w miarę zwiększania się wielkości i kompleksowości firmy. Zalecana jest natomiast forma „M”, tj. struktura, która opiera się na tworzeniu wydziałów operacyjnych, zorganizowanych zgodnie z podziałem na produkty, marki i obszary geograficzne, oraz zapewnieniu wsparcia przez jednostki centralne. Podkreśla się znaczenie silnych kierowników-zarządców oraz zespołów doradczych i finansowych umiejscowionych w centrali, które usprawniają kontrolowanie wyników działalności oddziałów, alokację zasobów między oddziały oraz w planowanie strategiczne. W teorii kosztów transakcyjnych porusza się także zagadnienie kontraktów na rynku pracy, które staje się niezmiernie istotne w obliczu związanego z globalizacją wzrostu znaczenia wiedzy i kwalifikacji pracowników.

Jak wynika z przedstawionej w tym podrozdziale analizy najważniejszych grup teorii przedsiębiorstwa, zagadnienia internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw nie są podstawowym przedmiotem zainteresowania w ramach współczesnych teorii przedsiębiorstwa⁵. Teorie te w zasadzie nie ujmują *explicitie* problematyki umiędzynarodowienia. Wątki internacjonalizacyjne są w nich podejmowane *implicite*, a wyciąganie daleko idących wniosków jest utrudnione.

⁴ Przez korporację rozumie się przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą w co najmniej dwóch sektorach i (lub) w co najmniej dwóch krajach, podporządkowaną wspólnej strategii.

⁵ W opracowaniu (Owczarzak, 2001) podjęto próbę uporządkowania rezultatów analizy teorii przedsiębiorstwa w porządku poszczególnych obszarów jego funkcjonowania: struktur organizacyjnych, zarządzania produkcją, jakością i logistyką, zarządzania kadrami, zarządzania potencjałem technologicznym, zarządzania marketingiem, zarządzania finansami oraz realizowania strategii konkurencji.

Strategia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw



Definicje strategii

W literaturze przedmiotu trudno się doszukać jednej powszechnie stosowanej definicji strategii przedsiębiorstwa. Pojęcie strategii wywodzi się od greckiego *strategos* (sztuka prowadzenia wojny) i pierwotnie oznaczało odpowiednie przygotowanie, organizację oraz użycie posiadanych sił i środków w taki sposób, aby w ramach istniejących możliwości i ograniczeń osiągnąć zamierzony cel (Penc, 1994, s. 142).

Klasyczna definicja strategii w odniesieniu do przedsiębiorstwa została sformułowana przez A.D. Chandlera, który pojmuje strategię jako „proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów” (Chandler, 1972, s. 10). Klasyczne podejście do strategii cechuje przypisanie przedsiębiorstwu dużego stopnia swobody w jej kształtowaniu.

Definicja Chandlera została następnie rozwinięta przez C. Hayden, która określiła strategię jako podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w wyznaczonym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było osiągnięcie wiązki celów organizacji (Sznajder, 1995, s. 9).

W nowszych podejściach kładzie się większy nacisk na uzależnienie przedsiębiorstwa od otoczenia. Na przykład L.J. Krajewski i L.P. Ritzman określają strategię jako proces determinujący misję organizacji, ostrzegający i dostosowujący ją do zmian w otoczeniu, a także identyfikujący jej kompetencje (Krajewski, Ritzman, 1990, s. 21). W takim ujęciu przedsiębiorstwo nie ma pełnej swobody kształtowania swoich działań, dostosowuje się ono do warunków i wymagań otoczenia. Do tego podejścia można także zaliczyć definicję H. Kreikebauma, który twierdzi, że strategię w przedsiębiorstwie odzwierciedlają sposób, w jaki wykorzystuje ono swoje obecnie istniejące siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, osiągając przy tym własne cele (Kreikebaum, 1990, s. 26).

Strategię można także rozumieć jako program najważniejszych działań długookresowych, niezbędnych do utrzymania się na rynku firmy lub jej samodzielnych części (Gliński, Szczepankowski, 1995, s. 15).

W bardziej rozbudowanej koncepcji strategii zakłada się, że stanowi ona plan lub wzór, który integruje w organizacji w zwartą całość główne cele, obowiązujące obszary polityki i logikę postępowania. Dobrze sformułowana strategia pozwala nakierować i uplasować zasoby przedsiębiorstwa w taki sposób, że tworzy się unikalny i trwały układ oparty na własnych kompetencjach organizacji, uwzględniający jej słabe strony, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów (Quinn, Mintzberg, James, 1992, s. 192).

Inne podejście do określenia strategii prezentuje H. Mintzberg, definiując ją za pomocą 5P (Marchesnay, 1994, s. 13):

- P jak *plan* — świadome, zamierzone działanie,
- P jak *pattern* (model) — sformalizowane i ustrukturalizowane działanie,
- P jak *ploy* (sterowanie) — działanie mające na celu osiągnięcie konkretnego celu,
- P jak *position* — poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, aby trwale sprostać konkurencji,
- P jak *perspective* — postrzeganie pozycji w przyszłości.

W innym opracowaniu H. Mintzberg wskazuje, że strategia ma trzy formalne definicje: jako plan, jako wzorzec oraz jako gra (Quinn, Mintzberg, James, 1988). Powszechnie uważa się, że strategia jest przemyślanym ciągiem działań, zespołem wskazówek, jak postępować w określonej sytuacji. Zgodnie z tą opinią strategie mają dwie charakterystyczne cechy: są tworzone, poprzedzając działania, do których mają zastosowanie, oraz są opracowywane starannie i celowo. Strategie są często formułowane wyraźnie, w postaci planów, ale mogą też być sformułowaniami pozostającymi jedynie w umysłach menedżerów. W teorii zarządzania strategia jest więc określana jako spójny, całościowy plan stworzony w celu zapewnienia osiągnięcia podstawowych celów organizacji (Glueck, 1980, s. 78).

Strategia może być także formą gry, specyficznym działaniem podjętym w celu pokonania konkurenta. Zdefiniowanie strategii jako zamierzonego planu jest jednak niewystarczające, ponieważ strategię może stanowić także rezultat zachowania się organizacji. Strategia jest więc wzorcem ciągu działań organizacji, trwałością w zachowaniu, zamierzoną lub nie. Plany mogą pozostać niezrealizowane, a wzorce postępowania mogą być niezaplanowane, tak więc obie definicje strategii (jako plan i jako wzorzec) mogą funkcjonować niezależnie od siebie. Jeżeli pierwszy rodzaj strategii nazwiemy strategią zamierzoną, a drugi strategią zrealizowaną, to można rozróżnić także strategię przemyślaną (były zamierzenia i zostały zrealizowane), strategię niezaplanowaną (brak zamierzeń, strategia zrealizowana) oraz strategię niezrealizowaną (niezrealizowane zamierzenia).

W rozważaniach H.I. Ansoffa na temat strategii podstawową rolę odgrywa pojęcie „nici wiążącej”, czyli związku między obecnymi i przyszłymi produktami-

-rynkami, który pozwala określić z zewnątrz organizacji, dokąd ona zmierza, oraz pozwala zarządzać organizacją przez jej menedżerów (Ansoff, 1965). Istotę swojej działalności firmy rozpatrują w trzech różnych aspektach: poprzez charakterystykę ich linii produktów, przez pryzmat rynków, na których działają, i przez pryzmat technologii, która jest wykorzystywana do produkcji. To właśnie cechy charakterystyczne asortymentu, technologia oraz rynki (potrzeby klientów) są nićmi wiążącymi organizacji, tworzą podstawy określonej strategii tejże organizacji.

Według M.E. Portera strategia firmy polega na tworzeniu unikatowej i wartościowej pozycji za pomocą odmiennego, w stosunku do rywali, zestawu czynności (Porter, 1996, s. 11–12). Istotą pozycjonowania strategicznego jest dobór czynności, który jest inny od doborów rywali. Strategia to także tworzenie barier i przymus dokonywania nieuniknionych wyborów (*trade-off*) podczas konkurowania. Strategia jest procesem wyboru tych czynności, których przedsiębiorstwo nie powinno prowadzić.

Zaprezentowany przegląd definicji strategii nie jest wyczerpujący, jednak jego kontynuacja nie byłaby celowa. Bardziej uzasadnione wydaje się sformułowanie kilku uwag ogólnych.

Po pierwsze, wśród licznych definicji strategii można wyodrębnić pewne nurty, odwołujące się do różnych interpretacji strategii (Fabiańska, Rokita, 1986, s. 52; Urbanowska-Sojkin, 1996, s. 24). Wyróżnia się:

- *pojęcie czynnościowe*, zgodnie z którym interpretacja strategii następuje przez wskazanie zespołu czynności składających się na osiąganie założonych uprzednio celów poprzez wykorzystanie stosownych zasobów;
- *pojęcie strukturalne*, atrybutowe, zgodnie z którym strategia jest zbiorem określonych środków i działań, które w doborze celowym, przy zachowaniu kolejności i proporcji stosowania, warunkują osiągnięcie celów;
- *pojęcie rezultatywne*, w myśl którego strategia to pewien wzorzec, wytyczna, reguła decyzyjna lub też procedura alokacji zasobów ujmowana w relacji produkt–rynek.

Po drugie, w występujących definicjach strategii istnieje kilka powtarzających się wątków, wokół których można uporządkować dostępne definicje (Marchesnay, 1994, s. 12):

- *wątek celów* — strategiczne jest każde postępowanie, które opiera się na formułowaniu celów długoterminowych; w tej definicji przedmiotem zainteresowania są raczej problemy ogólnej polityki przedsiębiorstwa lub organizacji;
- *wątek planu* — strategiczne jest każde postępowanie oparte na planowaniu zaangażowanych zasobów w określonym horyzoncie czasowym; z tego skrajnego ujęcia wynikałoby jednak, że bez planu nie ma strategii;
- *wątek otoczenia* — strategiczną jest każda decyzja pociągająca za sobą istotne zmiany strukturalne i zmiany w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem.

Po trzecie, najczęściej strategię definiuje się jako (Marchesnay, 1994, s. 171–176):

- zbiór decyzji i działań dotyczących wyboru metod i zasobów prowadzących do osiągnięcia celu;
- określenie wspólnych działań prowadzących do osiągnięcia w wyznaczonym okresie zhierarchizowanych celów;
- działania podejmowane w celu utrzymania działalności przedsiębiorstwa w warunkach konkurencyjnych w długim okresie i w celu zachowania własnych kapitałów, przy rozpoznaniu otoczenia i osiągnięciu zamierzonego udziału w rynku;
- tworzenie przewagi konkurencyjnej w długim okresie;
- sposób realizacji misji przedsiębiorstwa;
- sztukę dokonywania wyboru.

Po czwarte, należy wskazać na ewolucję w rozumieniu pojęcia „strategia” w odniesieniu do przedsiębiorstwa, jaka nastąpiła w czasie ostatnich kilkudziesięciu lat. Wcześniejsze definicje odwoływały się do dużej swobody zachowań przedsiębiorstw — zmiany zewnętrzne (w otoczeniu przedsiębiorstwa) nie były uważane ani za konieczne, ani za wystarczające do zainicjowania zachowania. W tej konwencji zachowanie było działaniem, a więc procesem autouzależnianym. W miarę upływu czasu zaczęto dostrzegać, że przedsiębiorstwo musi się dostosowywać do warunków i wymagań otoczenia, gdyż nie ma pełnej swobody kształtowania swoich działań. Uznano więc, że zachowanie przedsiębiorstwa może być nie tylko działaniem, lecz także reakcją (jeśli zmiany strukturalne są zewnętrznymi zdeterminowanymi), lub może ono stanowić odpowiedź (gdy zmiany zewnętrzne są konieczne, lecz niewystarczające do zainicjowania procesu zmian strukturalnych).

W kontekście przeprowadzonych wcześniej rozważań terminologicznych uzasadnione wydaje się wyróżnienie dwóch znaczeń terminu „strategia”. W ujęciu poznawczym strategię przedsiębiorstwa można rozumieć jako prawidłowość, powtarzający się schemat w jego zachowaniu. Można więc uznać, że strategia przedsiębiorstwa mniej więcej odpowiada jego zachowaniu. Tak rozumianą strategię możemy badać *ex post*. Nie ma przy tym większego znaczenia fakt, czy strategia pojawiła się spontanicznie, czy też była efektem wdrażania określonego planu.

Z kolei w ujęciu normatywnym strategię można rozumieć jako program działania określający główne cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia (Sharplin, 1985, s. 54–56). Na pierwszy plan wysuwa się tutaj element kreowania rzeczywistości, w przeciwieństwie do ujęcia pozytywnego, gdzie artykułuje się poznawanie rzeczywistości. W ujęciu normatywnym strategia jest kategorią *ex ante*. Drugorzędne znaczenie ma sposób jej tworzenia, np. czy jest to strategia tworzona ogólnie, czy też oddolnie.

Poziomy strategii

Dla właściwego zrozumienia strategii przedsiębiorstwa bardzo istotne znaczenie ma fakt, że w nowoczesnych ujęciach przedsiębiorstwo jest traktowane jako system złożony, cechujący się budową hierarchiczną. W związku z tym wyróżnia się tzw. poziomy strategii w przedsiębiorstwie. Liczba poziomów proponowana przez różnych autorów waha się od dwóch do czterech. W niektórych opracowaniach wyróżnia się dwa poziomy: strategię globalną (całościową) i strategię cząstkową (rodzajową, funkcjonalną) (Fabiańska, Rokita, 1986, s. 68, 69). Strategia globalna odnosi się do firmy jako całości, a strategię cząstkowe dotyczą poszczególnych funkcji — marketingu, kadr, finansów, badań i rozwoju itp.

Niekiedy wyróżnia się aż cztery poziomy strategii w przedsiębiorstwie. Zwolennikami takiego podejścia są np. A. Thompson i A. Strickland (1984, s. 51). Strategia przedsiębiorstwa odnosi się do celów całego przedsiębiorstwa. Są jej podporządkowane strategię branżowe, dotyczące różnych grup produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo. Strategię funkcjonalne to odpowiednik zdefiniowanych wcześniej strategii cząstkowych. Najniższy poziom to strategię operacyjne — są one związane z funkcjonowaniem różnych komórek niższego szczebla, występujących w strukturze organizacyjnej firmy.

Najbardziej przydatna wydaje się koncepcja, w której wyróżnia się trzy poziomy strategii w przedsiębiorstwie (Smith, Arnold, Bizzell, 1985, s. 15; Faulkner, Bowman, 1996, s. 1–2; Griffin, Pustay, 1995, s. 358–363). Poziom pierwszy to strategię organizacji jako całości. Tutaj podlega rozstrzygnięciu, jakie rodzaje działalności firma ma prowadzić. Drugi poziom to wyodrębnione w ramach firmy tzw. jednostki strategiczne (strategiczne jednostki biznesu, strategiczne jednostki organizacyjne). Na tym poziomie są formułowane strategię konkurencji, czyli odpowiedzi na pytania: gdzie powinno się konkurować (określenie rynków i segmentów, na których należy koncentrować wysiłki), jakimi produktami powinno się konkurować oraz w jaki sposób można osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na wybranych rynkach? Trzeci poziom to strategię funkcjonalna (nazywana także niekiedy operacyjną), oznaczająca strategię konkurencji podzieloną na obszary funkcjonalne (marketing, badania, finanse, produkcja).

Wydzielenie poziomów strategii w przedsiębiorstwie jest przydatne przy rozpatrywaniu strategii w ujęciu zarówno poznawczym (opisowym), jak i normatywnym. Uzmysławia nam ono złożoność strategii oraz konieczność jej rozpatrywania z uwzględnieniem wzajemnych związków między poziomami i komponentami strategii. Stanowi także ostrzeżenie przed autonomizacją strategii poszczególnych jednostek strategicznych i strategii funkcjonalnych w stosunku do całościowej strategii firmy.

Strategia internacjonalizacji

Warto postawić pytanie, jak w świetle przeprowadzonych rozważań na temat definiowania i klasyfikowania strategii należałoby usytuować pojęcie strategii internacjonalizacji. Można przyjąć, że strategia internacjonalizacji to ta część strategii przedsiębiorstwa, która dotyczy ekspansji zagranicznej firmy. W ujęciu poznawczym (opisowym) strategia internacjonalizacji oznacza prawidłowości, schemat w zachowaniach przedsiębiorstwa w jego związkach gospodarczych z zagranicą. W ujęciu normatywnym strategia internacjonalizacji to program (plan) posunięć firmy w stosunku do jej otoczenia zagranicznego. Wyodrębnienie strategii internacjonalizacji ma sens w odniesieniu do wszystkich poziomów strategii w przedsiębiorstwie. Na poziomie całej firmy o internacjonalizacji można mówić wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) w portfolio produktów-rynków firmy jest związany z rynkiem zagranicznym. Świadomie mówi się tutaj o związku produktu z rynkiem zagranicznym, a nie o sprzedaży, gdyż związki firmy z rynkiem zagranicznym mogą przybierać wiele form, a nie tylko formę sprzedaży (eksportu). Jeśli w przedsiębiorstwie występuje strategia internacjonalizacji na poziomie całej firmy, to logiczną tego konsekwencją jest występowanie strategii internacjonalizacji na poziomie jednostek strategicznych — wszystkich lub tylko niektórych, w zależności od tego, czy mają one związki gospodarcze z zagranicą. Z kolei istnienie strategii internacjonalizacji na poziomie jednostek strategicznych implikuje występowanie strategii internacjonalizacji na poziomie strategii funkcjonalnych.

Poznawczy i praktyczny sens wyodrębnienia strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa jest tym większy, im bardziej otoczenie zagraniczne przedsiębiorstwa różni się od jego otoczenia krajowego. Wówczas zachowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do otoczenia zagranicznego cechuje duża specyficzność w porównaniu z zachowaniami odnoszącymi się do otoczenia krajowego. Pojawia się tutaj problem standaryzacji zachowań na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych.

Należałoby rozstrzygnąć jeszcze jedną wątpliwość. Czy można mianowicie mówić o internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, które samo nie dokonuje ekspansji za granicę w ramach prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, lecz współpracuje z firmą prowadzącą taką ekspansję jako biorca? Czy można więc mówić o internacjonalizacji działalności firmy, która jest importerem lub licencjobiorcą, lub franchisobiorcą, lub partnerem w joint venture organizowanym na terenie jej kraju macierzystego?

Wszystko wskazuje na to, że tak, i w związku z tym można rozróżnić dwa następujące pojęcia: „internacjonalizacja czynna” i „internacjonalizacja bierna”. Internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach. Internacjonalizacja bierna oznacza natomiast wchodzenie w różne związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z dzia-

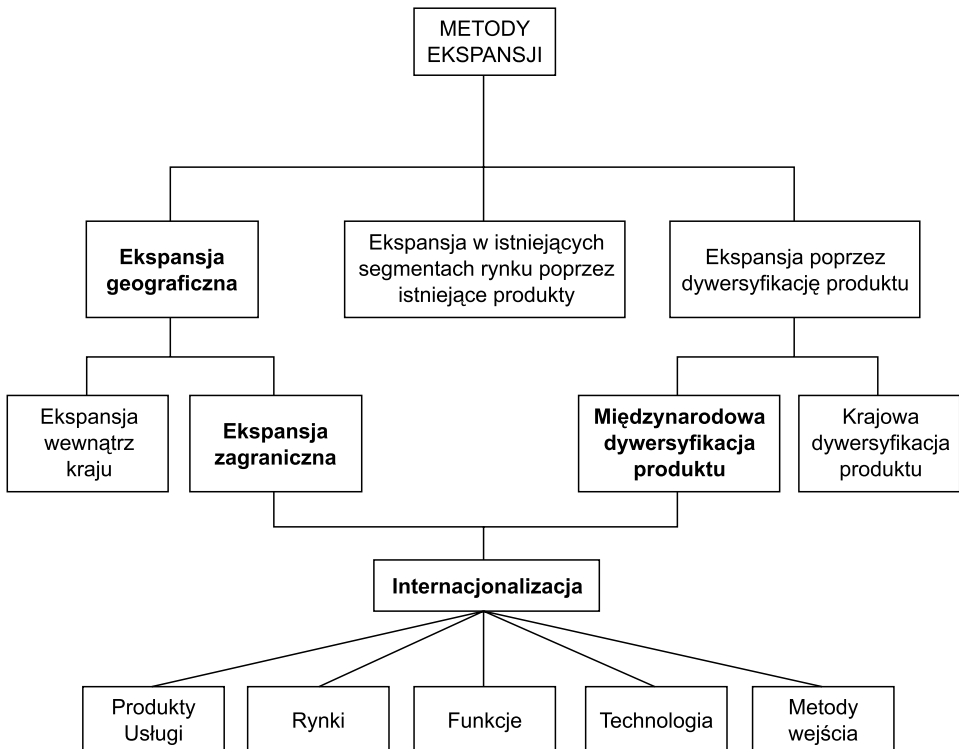
łałnością gospodarczą poza granice kraju, w którym jest zlokalizowana dana firma. Może jednak bardziej zgodne z panującymi konwencjami terminologicznymi byłoby mówienie w tej sytuacji nie o internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, lecz o międzynarodowym zaangażowaniu przedsiębiorstwa? Autor jest zdania, że wyróżnienie pojęć internacjonalizacji czynnej i biernej, mimo że nie w pełni zgodne z obowiązującymi konwencjami terminologicznymi, jest zasadne.

Kolejnym zagadnieniem jest odniesienie strategii internacjonalizacji do strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Praktycznie w każdym przedsiębiorstwie są stawiane pytania dotyczące przyszłości — zakresu i zasięgu jego funkcjonowania. Ogólnie biorąc, przed firmą stoją cztery możliwości (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 8–10):

- strategia stabilizacji — utrzymanie osiągniętego poziomu działalności, kontynuacja osiągania wcześniej wyznaczonych celów, poprawa wyników;
- strategia ekspansji — rozwój działalności zorientowany na zwiększenie sprzedaży, zysku i(lub) udziału w rynku;

Rysunek 2

**Klasyfikacja krajowych i międzynarodowych możliwości ekspansji
(dla przedsiębiorstw narodowych)**



Źródło: Young, Hamill, Wheeler, Davies (1989, s. 9).

- strategia redukcji — wycofanie się z części działalności, zmniejszenie firmy i dzięki temu osiągnięcie lepszych wyników finansowych;
- strategia mieszana — połączenie powyższych strategii, stosowane głównie w dużych firmach i korporacjach międzynarodowych.

Jeśli chodzi o samą strategię ekspansji, to może się ona odbywać różnymi drogami. Zasadniczo można wyróżnić (rysunek 2):

- ekspansję geograficzną,
- ekspansję w istniejących segmentach rynku poprzez istniejące produkty,
- ekspansję poprzez dywersyfikację produktu.

Rodzaje strategii internacjonalizacji

Zanim zostaną wyodrębnione podstawowe rodzaje strategii internacjonalizacji, warto poruszyć kwestię ramowego podziału strategii zarządzania. Stabryła (2002, s. 54–55) podkreśla, że najbardziej ogólną typologią strategii zarządzania jest ich podział nawiązujący do wyróżnienia trzech poziomów strategii w firmie:

- na poziomie korporacji — strategię podstawową,
- na poziomie jednostek strategicznych lub strategicznych jednostek biznesu — strategię dziedzin gospodarowania (inaczej strategię biznesów lub domen),
- na poziomie funkcjonalnym — strategię funkcjonalne.

Przeprowadzone dotychczas rozważania upoważniają do sformułowania kilku spostrzeżeń na temat zawartości strategii internacjonalizacji. Zasadne jest rozpatrywanie strategii internacjonalizacji w nawiązaniu do trzech wyróżnionych poziomów zarządzania strategicznego.

Na **poziomie korporacji** strategia internacjonalizacji obejmuje następujący zestaw decyzji:

- określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa,
- określenie strategii rozwoju firmy.

Określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa dotyczy przede wszystkim podjęcia decyzji o realizacji ekspansji na rynku krajowym (wewnętrznym) i(lub) zagranicznym (rynkach zagranicznych). Określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa, gdy zapadła decyzja o podjęciu internacjonalizacji, oznacza dokonanie wyboru spośród następujących możliwości (Rymarczyk, 1996, s. 75–79):

- strategia etnocentryczna,
- strategia policentryczna,
- strategia globalna,
- strategia dualna.

Strategia etnocentryczna oznacza internacjonalizację w formie eksportu na wyselekcjonowane rynki zagraniczne, które są podobne do rynku krajowego i na których można stosować strategię zbliżoną do realizowanej na rynku krajowym.

Strategia policentryczna zakłada obsługiwanie wielu rynków zagranicznych z uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki. Może to implikować tworzenie na tych rynkach celowych rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających adaptację do zróżnicowanych wymagań, np. w formie filii, spółek, wspólnych przedsięwzięć.

Strategia globalna jest równoznaczna z traktowaniem rynku światowego lub rynku regionalnego jako rynku homogenicznego.

Strategia dualna ma charakter eklektyczny. Jest próbą pogodzenia strategii globalnej (uzyskanie korzyści z globalnej integracji, czyli minimalizacji kosztów) i strategii policentrycznej (chęć i konieczność dopasowania się do specyfiki poszczególnych rynków).

W trakcie określania strategicznej orientacji przedsiębiorstwa zapadają ogólne, ramowe decyzje dotyczące zasygnalizowanych zagadnień. Decyzje te podlegają następnie rozwinięciu i uszczegółowieniu w ramach przygotowywania strategii konkurencji poszczególnych jednostek strategicznych i strategii funkcjonalnych.

Strategię rozwoju firmy można przedstawić, charakteryzując⁶:

- zmianę jej pozycji w otoczeniu, tzn. wektor zmiany pozycji,
- rynkową alokację zasobów firmy, tzn. wektor alokacji zasobów.

Na wektor zmiany pozycji składają się, z jednej strony, portfel produktów-rynków obsługiwanych przez dane przedsiębiorstwo i kierunki zmiany tego zestawu, a z drugiej — zasięg i zakres udziału przedsiębiorstwa w społecznym podziale pracy oraz zmiany w zasięgu i zakresie.

Ze względu na kierunki zmiany portfela produktów-rynków można wyróżnić następujące strategie przedsiębiorstwa (Ansoff, 1965):

- *strategia obronna* — przedsiębiorstwo oferuje te same produkty na te same rynki, co dotychczas;
- *strategia rozwoju rynków* — przedsiębiorstwo wchodzi z niezmienną ofertą towarową i(lub) usługową na nowe rynki;
- *strategia rozwoju produktu* — przedsiębiorstwo oferuje zmieniony produkt na dotychczasowych rynkach;
- *strategia dywersyfikacji* — przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki i oferuje nowe produkty.

Trzeba zauważyć, że wszystkie z wymienionych strategii, z wyjątkiem pierwszej, można nazwać strategiami wzrostu. Pierwszą strategię określa się także mianem strategii stabilizacji. Oczywiście jest przy tym, że oprócz strategii wzrostu i stabilizacji możliwe są strategie redukcji. Redukcja może dotyczyć zakresu

⁶ W tym miejscu wykorzystano koncepcję strategii przedsiębiorstwa W.J. Otty (1986).

obsługiwanych rynków przy niezmienionej ofercie towarowej, zakresu oferowanych towarów na dotychczasowych rynkach, jednoczesnego zawężenia oferty towarowej i zakresu obsługiwanych rynków.

Zmiana portfela produktów-rynków jest zazwyczaj związana ze zmianą pozycji, jaką przedsiębiorstwo zajmuje w społecznym podziale pracy. Zmiana zasięgu i zakresu udziału przedsiębiorstwa w społecznym podziale pracy może przyjąć formę:

- *integracji pionowej w przód* (wstępującej), gdy przedsiębiorstwo przejmuje kolejne fazy w ciągu technologicznym;
- *integracji pionowej w tył* (zstępującej), gdy przedsiębiorstwo przejmuje poprzedzające fazy w procesach technologicznych;
- *integracji lateralnej*, gdy przedsiębiorstwo włącza się do innych ciągów technologicznych.

Drugim, obok wektora zmiany pozycji, czynnikiem charakteryzującym strategię rozwoju firmy, jest sposób alokacji jej zasobów. Z tego punktu widzenia można wyróżnić:

- *strategię koncentracji rynkowej*, gdy większość wysiłków przedsiębiorstwa koncentruje się na stosunkowo niewielu rynkach;
- *strategię rozproszenia*, gdy przedsiębiorstwo stara się lokować ofertę na stosunkowo wielu rynkach.

Ponadto, biorąc pod uwagę dynamikę nakładów lokowanych na poszczególnych rynkach, można wyróżnić:

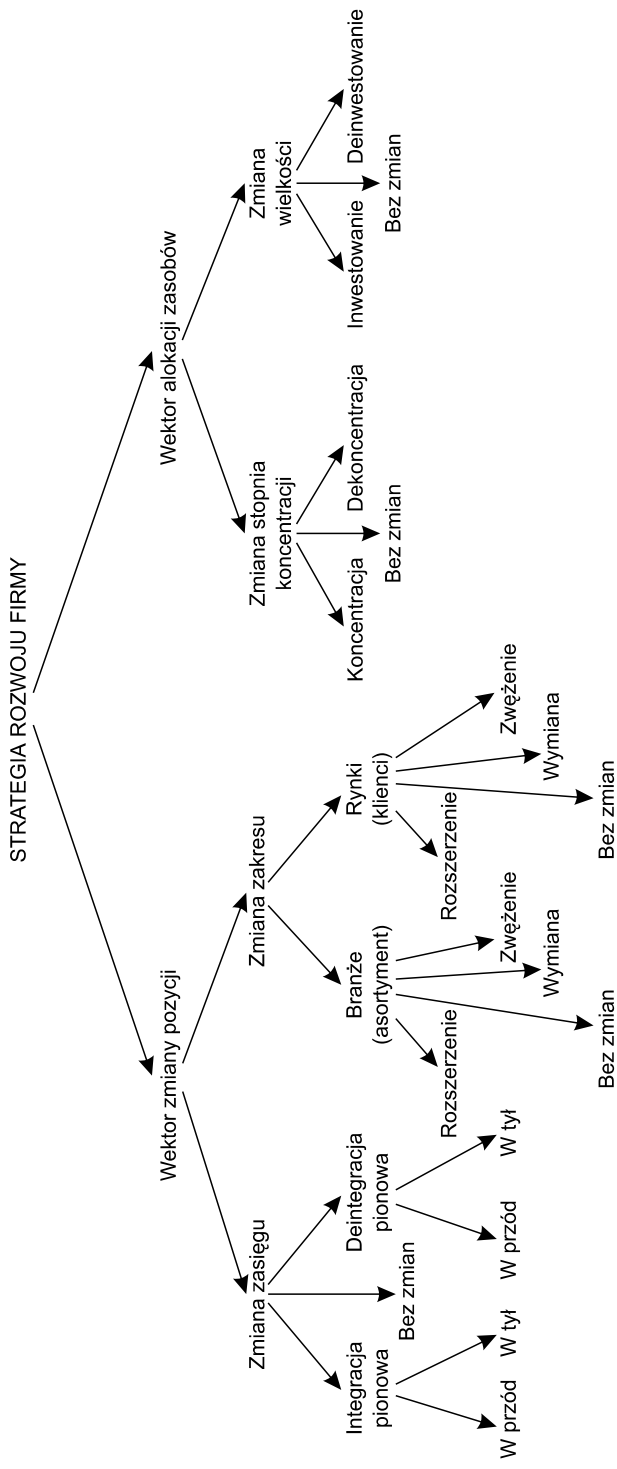
- *strategię inwestowania* (nazywaną też strategią ataku lub rozwoju rynku), gdy nakłady inwestowane w dany rynek wykazują dużą dynamikę wzrostu;
- *strategię selektywnych inwestycji*, stosowaną wówczas, gdy przedsiębiorstwo nie jest pewne potencjału rynku;
- *strategię „ochrony skrzydeł”*, gdy inwestuje się na poziomie pozwalającym na utrzymanie dotychczasowej pozycji na danym rynku i ściągnięcie z niego efektów dotychczasowych inwestycji („żniwa rynkowe”, „dojenie rynku”);
- *strategię deinwestowania*, czyli odwrotu, wycofywania się z danego rynku.

Opisane dotychczas opcje strategii rozwoju firmy przedstawiono na rysunku 3.

Strategia internacjonalizacji na **poziomie** zarządzania strategicznego, czyli **jednostek strategicznych**, obejmuje:

- określenie sposobu wejścia na rynek zagraniczny,
- określenie, czy działalność na rynku zagranicznym będzie prowadzona przez daną firmę samodzielnie, czy też zostanie wykorzystana któraś z form kooperacji z innym podmiotem (innymi podmiotami),
- określenie strategii konkurencji, tzn. sposobu uzyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej.

Rysunek 3
Strategia rozwoju firmy



Źródło: Gołębiowski (1994, s. 43).

W przedsiębiorstwach zarządzanych w sposób scentralizowany powyższe decyzje mogą być podejmowane na tzw. pierwszym poziomie zarządzania, czyli na poziomie zarządu całej firmy.

Określenie sposobu wejścia na rynek zagraniczny oznacza dokonanie wyboru spośród następującego zestawu możliwości:

- eksport,
- kooperacja niekapitałowa — licencja, franchising, kontrakt menedżerski, kontrakt „pod klucz”, koprodukcja,
- kooperacja kapitałowa — joint venture,
- własna filia na rynku zagranicznym,
- międzynarodowe alianse strategiczne.

Podjęcie decyzji co do sposobu wejścia na rynek zagraniczny w znacznym stopniu przesądza już o tym, czy działalność na tymże rynku będzie prowadzona przez daną firmę samodzielnie, czy też zostanie wykorzystana któraś z form kooperacji. Możliwe sposoby wejścia na rynek zagraniczny zostaną szerzej scharakteryzowane w rozdziale szóstym.

Określenie strategii konkurencji łączy się z dokonaniem wyboru między strategią przywództwa kosztowego (wiodącej pozycji kosztowej) a strategią różnicowania (Porter, 2000, s. 50–55).

Istotą strategii przywództwa kosztowego jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie niższych cen niż inni. Z kolei istotą strategii różnicowania jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że w jednym aspekcie lub wielu aspektach oferta danego przedsiębiorstwa różni się korzystnie (w ocenie nabywców) od innych ofert.

M.E. Porter wymienia też trzeci podstawowy typ strategii — strategię koncentracji na danym segmencie rynku (*focus*). O ile w poprzednich dwóch strategiach zakładano działanie przedsiębiorstwa na całym rynku branżowym, o tyle w tej strategii zakłada się świadome skupienie się na wybranym segmencie — nisze (niszy) rynkowej. Wydaje się jednak, że strategię tę można uznać za specyficzny wariant strategii różnicowania lub strategii kosztowej — przedsiębiorstwo tak kształtuje swoją strategię, aby osiągnąć przewagę różniczkową lub kosztową tylko w ocenie ograniczonej grupy nabywców (segmentu rynku).

Uważa się, że sukces rynkowy odnoszą tylko te przedsiębiorstwa, które postawiły na jedną z podstawowych strategii konkurencji. Niezdecydowanie, z wyjątkiem nielicznych przypadków, grozi „ugrzęźnięciem” między strategiami i zazwyczaj kończy się niepowodzeniem.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wiąże się z uzyskaniem przewagi kosztów lub przewagi różniczkowej nad konkurentami. Przewaga kosztów nad konkurentami może wynikać z:

- przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- przyczyn wewnętrznych, związanych ze sposobem alokacji zasobów,
- czynnika czasu.

Pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu może mu zapewnić przede wszystkim dostęp do tańszych czynników produkcji — pracy, kapitału, ziemi. Jeśli nie ma innych przeszkód, produkcja wymagająca dużych nakładów pracy będzie lokowana w tych krajach, gdzie siła robocza jest względnie obfita i tania. Przy dużych nakładach kapitałowych, koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej (np. wysoka kapitałochłonność produkcji lub wymóg posiadania dużego kapitału obrotowego), przewagę kosztową mogą uzyskać przedsiębiorstwa zlokalizowane w krajach obfitujących w kapitał. Wysoko zaawansowana technologicznie produkcja jest zazwyczaj tańsza tam, gdzie poziom techniczny otoczenia (branża, dostawcy) jest również wysoki. Czynnikiem obniżającym koszty produkcji mogą być wreszcie warunki naturalne, takie jak: korzystny klimat, urodzajne gleby, odpowiednie ukształtowanie terenu, bogate i łatwo dostępne złoża surowców i nośników energii.

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może osiągnąć również poprzez lokalizowanie swojej działalności w krajach subsydiujących pośrednio lub bezpośrednio swoich eksporterów.

Polityka gospodarcza rządów jest często istotnym czynnikiem wymuszającym przenoszenie działalności przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Administracyjne bariery wejścia tak podnoszą koszty eksportu, że konieczne staje się wejście na rynek zagraniczny w formie niekapitałowej kooperacji lub nawet bezpośredniej inwestycji.

Z pozycją przedsiębiorstwa są również związane tzw. korzyści zakresu i zasięgu. Włączenie do istniejącego portfela produktów (usług) nowego produktu lub usługi może pozwolić na lepsze wykorzystanie sieci dystrybucji, gromadzonych informacji rynkowych itp. Do redukcji kosztów może też doprowadzić rozszerzenie zasięgu przedsiębiorstwa. Redukcja kosztów w obu tych przypadkach wynika z efektu synergii kosztowej. Można to zapisać następująco:

$$k(y_1, y_2) < k_1(y_1, 0) + k_2(0, y_2),$$

gdzie:

- k — koszt łącznego wykonania w danym przedsiębiorstwie dwóch różnych produktów y_1 i y_2 ,
- k_1 — koszt wykonania w jednym przedsiębiorstwie produktu y_1 ,
- k_2 — koszt wykonania w drugim przedsiębiorstwie produktu y_2 .

Przewagę kosztów nad konkurentami przedsiębiorstwo może też osiągnąć, zajmując pozycję blokującą. Może to polegać na:

- prowadzeniu na rynkach peryferyjnych działalności na małą skalę;
- wspieraniu tzw. dobrych konkurentów, tj. konkurentów małych i słabych, niezdolnych do tworzenia poważnego zagrożenia (o specyficznym zachowaniu kooperacyjnym);
- nawiązywaniu względnie trwałych powiązań kooperacyjnych z dostawcami

(blokowanie dostępu do źródeł zaopatrzenia) lub nabywcami (blokowanie dostępu do kanałów dystrybucji);

- blokowaniu innych technologii poprzez wykup patentów;
- unikaniu dostawców, u których zaopatrują się konkurenci.

Blokowanie jest kosztowne dla przedsiębiorstwa blokującego, jednocześnie jednak podnosi koszty wejścia u groźnych konkurentów.

Kolejnym źródłem przewagi kosztów nad konkurentami jest *sposób alokacji zasobów* przedsiębiorstwa. Przez koncentrację zasobów w celu wytworzenia określonego produktu i(lub) obsługi danego rynku uzyskuje się korzyści skali. Wynikają one m.in. z tego, że koszty stałe produkcji i dystrybucji rozkładają się na większą liczbę wytwarzanych i zbywanych produktów. W efekcie maleje koszt jednostkowy.

Działanie na dużą skalę może również pośrednio wzmacniać przewagę kosztów nad konkurentami. Duże zamówienia powodują korzyści skali u dostawców, natomiast duże partie wysyłkowe dają korzyści skali u przewoźników. Zarówno dostawcy, jak i przewoźnicy są więc skłonni udzielić rabatów ilościowych.

Sposób alokacji zasobów może się też przyczynić do osiągnięcia korzyści koordynacji, wynikających z różnic w opłacalności różnego zastosowania zasobów (tzw. koszt alternatywny — *trade-off*). Na przykład:

- zwiększenie nakładów na usprawnienie zakupów (np. utworzenie automatycznego systemu zamówień, sprzęgniętego z programowaniem produkcji) może dać oszczędności wynikające z niższych kosztów magazynowania surowców i materiałów oraz ze zmniejszenia niebezpieczeństwa przestojów w produkcji z powodu braków zaopatrzeniowych;
- zastosowanie drogiego frachtu lotniczego i dostaw bezpośrednio z zakładu produkującego pozwala wyeliminować kosztowną sieć magazynową na rynkach zbytu;
- dzięki nakładom na badania marketingowe można ograniczyć ryzyko i koszty nietrafionej produkcji.

Dla uzyskania przewagi kosztów nad konkurentami istotny może być *czynnik czasu*. Jest z nim związany tzw. efekt doświadczenia (uczenia się). Dzięki doświadczeniu zwiększają się wydajność pracy i specjalizacja, lepsze są metody działania, do procesów produkcji i dystrybucji są wprowadzane modyfikacje, lepiej są wykorzystywane urządzenia oraz surowce i materiały, sprawniejsza jest kontrola itp.

Korzyści doświadczenia zalicza się do tzw. korzyści pierwszego ruchu. Do korzyści tych należy też tzw. zbieranie śmietanki, tj. wykorzystanie przejściowej pozycji monopolistycznej na rynku, na którym nie pojawili się jeszcze konkurenci, oraz kreowanie standardu branżowego.

Czynnik czasu jest wreszcie istotny tam, gdzie dochodzi do nierównomiernego rozkładu popytu lub dostaw w czasie (przede wszystkim zjawisko sezonowości). W branżach takich występują spiętrzenia aktywności w jednych okresach (sezon)

i niski stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego w okresach pozostałych. Przewagę kosztów nad konkurentami może uzyskać ten, kto doprowadzi do bardziej równomiernego popytu (np. posezonowe obniżki cen, poszukiwanie nowych zastosowań produktu) lub do bardziej równomiernych dostaw (np. zwiększając liczbę rynków zakupu).

W drugim podstawowym typie strategii konkurencji, tj. strategii różnicowania, przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi różniczkowej nad konkurentami. Oznacza to, że oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Przewaga różniczkowa może dotyczyć:

- wartości użytkowej produktu (usługi),
- wartości symbolicznej (emocjonalnej) produktu (usługi),
- miejsca i czasu oferowania produktu (usługi),
- warunków dokonywania wymiany.

Przewaga wartości użytkowej jest związana z oferowaniem nabywcy towaru mającego lepsze cechy użytkowe niż towary konkurentów. Te lepsze cechy użytkowe mogą dotyczyć wyższej jakości, lepszych osiągnięć, wyższej efektywności eksploatacji, większego bezpieczeństwa eksploatacji.

Towary konkurencyjne, zwłaszcza te zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, charakteryzuje duża podatność na różnicowanie symboliczne produktu.

Przewagę miejsca uzyskuje ten, kto zapewni sobie miejsce oferowania swoich produktów i usług korzystniejsze od miejsc opanowanych przez konkurentów.

Przewaga czasu jest związana ze zsynchronizowaniem czasu oferowania określonego produktu lub usługi z wystąpieniem popytu na ten produkt czy usługę. Przewagę czasu uzyska ten, kto potrafi przewidzieć, szybciej niż inni, wystąpienie określonych zmian w popycie oraz umie lepiej dostosować się do fluktuacji popytu. Działanie w skali międzynarodowej (zagraniczne źródła zaopatrzenia) może dać przewagę czasu nad przedsiębiorstwami wyłącznie krajowymi.

Przewagę różniczkową można wreszcie osiągnąć, oferując odmienne od innych warunki dokonywania wymiany. Odmienność ta może dotyczyć sposobu przejęcia własności — może nastąpić akt kupna-sprzedaży, towar może być wdzierżawiony lub oddany w leasing. Podobnie można różnicować warunki płatności — za gotówkę lub na kredyt — i dalej różnicować warunki kredytu. W handlu międzynarodowym istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej może być możliwość prowadzenia wymiany barterowej.

Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę różniczkową w jednym aspekcie, np. wartości czy miejsca. Towary o wysokiej wartości symbolicznej mają zazwyczaj wysoką wartość użytkową materialną i są sprzedawane w odpowiednich miejscach.

Strategia internacjonalizacji na **poziomie funkcjonalnym** obejmuje strategie przygotowywane i realizowane przez działy funkcjonalne zarządów poszczególnych jednostek strategicznych. Strategie funkcjonalne są uszczegółowieniem strategii przygotowywanych na poziomach pierwszym i drugim. Strategie internacjonalizacji firmy w poszczególnych obszarach (funkcjonalne strategie internacjona-

lizacji) mogą być identyczne, jak strategie realizowane na rynku krajowym, lub bardzo do nich zbliżone. Na drugim końcu znajdują się strategie funkcjonalne, które w przypadku działań na rynkach zagranicznych różnią się istotnie od działań podejmowanych na rynku wewnętrznym. Gdy liczba rynków zagranicznych jest większa od jedności, dodatkowo pojawia się problem podobieństwa lub zróżnicowania strategii funkcjonalnych realizowanych na poszczególnych rynkach zagranicznych. W odniesieniu do strategii funkcjonalnych skierowanych na różne rynki zasadne jest więc określenie stopnia unifikacji lub standaryzacji tychże strategii.

Strategia globalna

W związku z postępującymi procesami globalizacji na szczególną uwagę zasługuje pojęcie strategii globalnej. W naszym rozumieniu strategia globalna to szczególnie przypadek strategii internacjonalizacji. Nie wydaje się słuszne traktowanie pojęć strategii (przedsiębiorstwa) internacjonalizacji i strategii (przedsiębiorstwa) globalnej jako przeciwstawnych lub rozłącznych⁷. Takie podejście wydaje się słuszne, jeśli do rozstrzygnięcia tej kwestii wykorzysta się logiczne zasady analizy pojęć. Zgadza się z popularnym określeniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako zaangażowania się w prowadzenie biznesu w dwóch lub więcej krajach, trzeba przyznać, że firma prowadząca biznes w 150 państwach nie jest firmą międzynarodową lub nie realizuje strategii internacjonalizacji. Pozostaje udzielenie odpowiedzi na pytanie, czym ten szczególny przypadek wyróżnia się na tle innych strategii internacjonalizacji? Jeśli internacjonalizacja przedsiębiorstwa oznacza jego współpracę z zagranicą, to powstaje problem pomiaru zakresu i intensywności tej współpracy, umożliwiające określenie, czy dana firma realizuje już strategię globalną.

W rozstrzygnięciu, czy dana strategia zasługuje na miano strategii globalnej, mogą być pomocne poglądy Portera, Yipa oraz Zou i Cavusgila.

Według Portera (1986, s. 23–29) o tym, czy strategia danej firmy jest strategią globalną, decydują jej dwa wymiary:

- konfiguracja działalności,
- koordynacja działalności.

Wymiar konfiguracji dotyczy rozstrzygnięcia, w jakich krajach (gdzie i w ilu?) lokować działalność gospodarczą. Dwie skrajne możliwości to pełna koncentracja działalności w jednym miejscu oraz doskonałe rozproszenie pomiędzy różnymi lokalizacjami. Cechą strategii globalnej w wymiarze konfiguracji jest lokalizowa-

⁷ Tak czynią np. Parker (1998, s. 51) oraz Mellahi, Frynas i Finlay (2005). Porter (1986, s. 28) traktuje natomiast strategię globalną jako typ strategii międzynarodowej.

nie różnych działań w różnych miejscach w zależności od tego, jakie możliwości uzyskania przewagi oferują poszczególne lokalizacje.

W wymiarze koordynacji chodzi o zakres wzajemnego dopasowania geograficznie rozproszonych działań. Daleko posunięta koordynacja z jednej strony może prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale z drugiej strony napotyka określone bariery i wiąże się z ponoszeniem znacznych kosztów.

Uwzględniając jednocześnie wymiary konfiguracji i koordynacji, można wyróżnić cztery typy międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa (Porter, 1986, s. 28), które przedstawiono na rysunku 4:

- I — opierająca się na eksporcie strategia scentralizowanej produkcji i zróżnicowanego marketingu,
- II — zorientowana na poszczególnych krajach strategia firm wielonarodowych (rozproszona produkcja i zróżnicowany marketing),
- III — strategia intensywnych zagranicznych inwestycji bezpośrednich z silną koordynacją między filiami (rozproszona produkcja, scentralizowany marketing),
- IV — „po prostu” strategia globalna (*simple global strategy*) — scentralizowana produkcja i scentralizowany marketing.

Strategia globalna to strategia, w której firma dąży do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ze swojej obecności międzynarodowej albo poprzez skoncentrowaną konfigurację, albo poprzez koordynację rozproszonej działalności, albo też poprzez wykorzystanie obu tych dróg naraz.

Rysunek 4

Typy międzynarodowej strategii przedsiębiorstwa

		Konfiguracja	
		rozproszenie geograficzne	koncentracja geograficzna
Koordynacja	silna	III • Rozproszona produkcja • Scentralizowany marketing	IV • Scentralizowana produkcja • Scentralizowany marketing
	słaba	II • Rozproszona produkcja • Zróżnicowany marketing	I • Scentralizowana produkcja • Zróżnicowany marketing

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Porter (1986, s. 28).

Nieco inaczej niż Porter patrzy na zagadnienie strategii globalnej Yip (1996, s. 34). Zgadając się z Porterem, podkreśla on, że strategia globalna ma charakter wielowymiarowy. Zamiast dwóch wymiarów wyróżnionych przez Portera (koordynacja, konfiguracja), wyodrębnia on pięć typów instrumentów strategii globalnej. Zaproponowane przez Yip instrumenty strategii globalnej można potraktować jako kryteria „globalności” firmy lub wymiary strategii firmy, pozwalające ustalić, czy strategia ma charakter globalny. Firma w pełni globalna powinna spełniać jednocześnie wszystkie kryteria globalności. Yip wyróżnia następujące wymiary (kryteria) globalności firmy:

- uczestnictwo w rynku — wybrane rynki krajowe, poziom zaangażowania, udział w rynku,
- produkty/usługi — stopień podobieństwa lub zróżnicowania na różnych rynkach,
- lokalizacja działalności — umiejscowienie ogniw łańcucha wartości dodanej,
- marketing — stopień uniformizacji marek, reklam i innych elementów marketingu,
- posunięcia konkurencyjne — stopień podporządkowania globalnej strategii konkurencji.

W każdym wymiarze firma stoi przed wyborem między rozwiązaniami charakterystycznymi dla strategii globalnej lub dla strategii niebędącej strategią globalną (czyli strategii multilokalnej).

Biorąc pod uwagę fakt, że — jak zasygnalizowano wcześniej — każda firma w realizacji swojej strategii internacjonalizacji może się posługiwać różnymi formami wejścia na rynki zagraniczne, można zaproponować tablicę analityczną pomocną w rozstrzygnięciu (a w bardziej rozbudowanej formie nawet w kwantyfikacji), w jakim stopniu strategia danej firmy jest strategią globalną (zob. tablica 2).

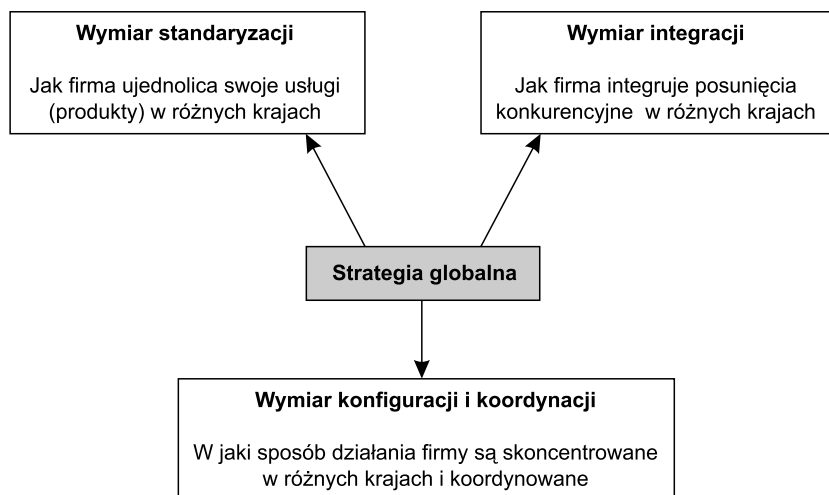
Postrzeganie „globalności firmy” (*corporate globality*) przez Zou i Cavusgila ma charakter syntezy poglądów innych autorów (Mellahi, Frynas, Finlay, 2005). Wskazują oni na trzy wymiary strategii globalnej (zob. rysunek 5):

- wymiar konfiguracji i koordynacji,
- wymiar standaryzacji,
- wymiar integracji.

Wymiar konfiguracji i koordynacji dotyczy wykorzystania potencjalnych efektów synergicznych, możliwych do osiągnięcia dzięki skoncentrowaniu działań w różnych krajach i dzięki ich koordynacji.

Wymiar standaryzacji w ujęciu Levitta (1983) odnosi się do ujednolicenia (przynajmniej w pewnym zakresie) produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo na różnych rynkach krajowych. Absolutna standaryzacja nie jest konieczna do uznania strategii firmy za strategię globalną. Niezbędne jest jednak przynajmniej ujednolicenie podstawowych elementów (cech) produktu (usługi) sprzedawanego w różnych krajach.

Rysunek 5
Trzy wymiary globalności firmy



Źródło: Mellahi, Frynas, Finlay (2005, s. 13).

Wymiar integracji w rozumieniu Zou i Cavusgila oznacza integrację posunięć konkurencyjnych w poszczególnych krajach. Przyjmuje się perspektywę interesu firmy jako całości, a nie wyników osiąganych osobno na poszczególnych rynkach. Charakteryzując wymiar integracji, Mellahi, Frynas i Finlay (2005, s. 14) odwołują się wprost do globalnej koordynacji posunięć konkurencyjnych wspomnianych przez Yipa.

Podsumowując uwagi na temat strategii globalnej, należy zauważyć, iż pięcioelementowa koncepcja wymiarów strategii globalnej zaproponowana przez Yipa jest narzędziem najbardziej pełnym i wszechstronnym. Przemawia za tym fakt, iż w koncepcji Yipa dokonano de facto inkorporacji dwóch wymiarów strategii globalnej według Portera, a także uwzględniono argument Levitta dotyczący standaryzacji produktów (usług). Z tego punktu widzenia propozycję Zou i Cavusgila należy uznać za wtórną i nie wnoszącą nic nowego do dyskusji na temat globalnej strategii przedsiębiorstwa. Opiera się ona bowiem na kompilacji pomysłów zgłoszonych przez Levitta i Portera, ale nie jest tak wyczerpująca, jak koncepcja Yipa.

Przyczyny zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

W tym rozdziale zostanie udzielona odpowiedź na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa dokonują ekspansji zagranicznej, czyli, innymi słowy, dlaczego wychodzą z działalnością gospodarczą poza granice swoich rynków macierzystych. Rozpocznijmy od przypomnienia tzw. modelu „pięciu sił” Portera. Model ten dobrze oddaje istotę konkutowania na rynku branżowym, który w punkcie wyjścia jest rozpatrywany w odniesieniu do gospodarki zamkniętej. Przede wszystkim model ten identyfikuje czynniki determinujące wybór strategii konkutowania. Następnie założenie zamknięcia gospodarki zostaje uchylone i analizuje się tzw. model Yipa, który pokazuje, dlaczego firmy internacjonalizują, a następnie globalizują działalność.

W tym miejscu należy wstępnie odnieść się do kwestii, czy strategia firmy, w tym przyczyny i motywy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, jest związana w większym stopniu z czynnikami zewnętrznymi, czy też z czynnikami wewnętrznymi. Zdaniem autora pierwotne i w pewnym sensie pierwszorzędne znaczenie mają czynniki zewnętrzne w stosunku do firmy. Czynniki te dobrze obrazują tzw. model Portera i model Yipa. Znaczenie czynników wewnętrznych, ujmowanych głównie w ramach tzw. zasobowej teorii firmy (Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2001, s. 36–54; Cyrson, 2002, s. 18–22), objawia się przede wszystkim na etapie wyboru formy ekspansji zagranicznej, czyli nie wtedy, gdy udzielamy odpowiedzi nie na pytanie: „Czy podejmować ekspansję zagraniczną?”, lecz wtedy, gdy odnosimy się do kwestii: „W jakiej formie prowadzić ekspansję zagraniczną?”. W związku z tym uwarunkowania zasobowe ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa zostaną szerzej omówione w rozdziałach poświęconych formom wejścia na rynki zagraniczne i metodom wyboru sposobów zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

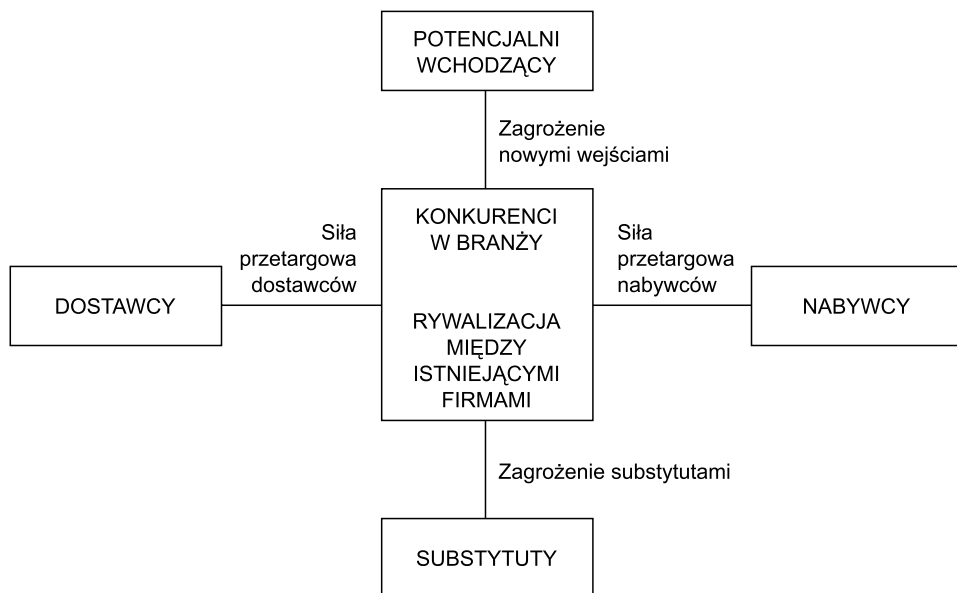
Konkurencja na wewnętrznym rynku branżowym — model Portera

Model Portera stanowi próbę przedstawienia schematu analitycznego opisującego procesy konkurencji w branży. Branża jest rozumiana jako grupa przedsiębiorstw wytwarzających produkty substytucyjne. Intensywność konkurencji w branży jest zdeterminowana przez pięć czynników (sił) przedstawionych na rysunku 6:

- 1) zagrożenie ze strony nowo wchodzących do branży podmiotów,
- 2) siła przetargowa dostawców zasobów dla branży,
- 3) siła przetargowa nabywców produktów branży,
- 4) zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych,
- 5) rywalizacja między istniejącymi firmami.

Rysunek 6

Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Porter (2000).

Zagrożenie ze strony nowo wchodzących do branży podmiotów zależy od istniejących barier wejścia (główne bariery to: korzyści skali, zróżnicowanie wyrobów, zapotrzebowanie na kapitał, dostęp do kanałów dystrybucji, niekorzystna sytuacja kosztowa niezależnie od skali produkcji oraz polityka państwa) oraz od przewidywanej reakcji występujących już w branży konkurentów (oczekiwanych działań odwetowych).

Siła przetargowa dostawców może się przejawiać groźbą podniesienia cen lub obniżenia jakości sprzedawanych zasobów. Siła dostawców jest uzależniona od takich czynników sytuacyjnych, jak: zdominowanie dostawców przez kilka przedsiębiorstw i stosunkowo wysoka koncentracja, zagrożenie produktami substytucyjnymi w stosunku do produktów dostarczanych przez danych dostawców, udział danej branży w sprzedaży ogółem dostawców, wysokość kosztów zmiany dostawców, zagrożenie integracją w przód ze strony dostawców.

Wpływ siły przetargowej nabywców zależy od podobnych czynników, jak w przypadku siły przetargowej dostawców, z tym że następuje odwrócenie ról. Siła przetargowa nabywców zależy od: koncentracji i relatywnej (odniesionej do całości) wielkości sprzedaży, udziału danych produktów w strukturze kosztów nabywców, stopnia jednorodności i znormalizowania produktów sprzedawanych przez daną branżę, zagrożenia integracją wstecz przez nabywców.

Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych polega na tym, że ograniczają one potencjalne zyski w branży, ustalając pułap cen, którego produkty danej branży nie mogą przekroczyć. Im atrakcyjniejsze pod względem ceny są produkty substytucyjne, tym ostrzejsze są ograniczenia zysków w danej branży. Najistotniejszy jest wpływ produktów substytucyjnych, które skutecznie mogą zastępować wyroby danej branży pod względem funkcjonalnym i cenowo-efektywnościowym oraz które są wytwarzane przez branże osiągające wysokie zyski.

Poziom rywalizacji między konkurentami należącymi do danej branży jest wynikiem oddziaływania licznych czynników strukturalnych, takich jak: liczba i relatywna wielkość konkurentów, tempo wzrostu branży, struktura kosztów branży, zróżnicowanie produktów branży i wysokość kosztów zmiany dostawców przez nabywców, skokowe przyrosty zdolności produkcyjnych (podzielność nakładów), różnorodność strategii konkurentów oraz wysokość barier wyjścia z branży.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, model Portera dotyczy konkurencji w szerokim tego słowa znaczeniu, istotnie wykraczającym poza tradycyjne jej rozumienie, które ogranicza się do obecnych rywali. To, że konkurencja znacznie wykracza poza dotychczasowych uczestników gry, sprawia, iż bardzo ważny staje się problem delimitacji branży. W koncepcji Portera wyznaczenie granicy branży jest sprawą umowną. Wyznaczenie granicy między istniejącymi firmami a firmami nowo wchodzącymi, między istniejącymi produktami a produktami substytucyjnymi, między istniejącymi firmami a dostawcami i odbiorcami zależy każdorazowo od tego, jakiemu celowi to wyznaczenie ma służyć.

Układ sił determinujących konkurencję w danej branży jest podstawą formułowania strategii konkurencji przez jej uczestników. Celem strategii konkurencji podmiotów należących do branży jest wyszukanie takich pozycji, w których mogą się one najlepiej bronić przed tymi siłami albo spożytkować je na własną korzyść. Zachowania konkurentów rywalizujących w branży nie są w pełni zdeterminowane przez rynek, tak jak w modelu konkurencji doskonałej. Podmioty dokonują wyborów strategicznych i realizują wybrane strategie. Często strategie te wywierają wpływ na zachowanie się rywali. Z punktu widzenia sporu toczzonego między

zwolennikami koncepcji strukturalistycznej i zwolennikami koncepcji behawiorystycznej w modelu Portera zawarte jest *implicite* podejście kompromisowe, w którym uznaje się zarówno wpływ struktury na zachowania, jak i wpływ zachowania na struktury bez rozstrzygania, który z tych czynników jest pierwotny i ważniejszy⁸.

Istotną zaletą modelu Portera jest uświadomienie różnorodności mechanizmów konkurencji w poszczególnych branżach. Identyfikacja podstawowych sił wyznaczających nasilenie konkurencji w branży pozwala bez trudu zauważyć, że konfiguracja tych czynników w różnych branżach przedstawia się odmiennie, a ponadto podlega zmianom w czasie, w miarę jak przez uczestników branży są rozwijane ich strategie konkurencji. W tym ujęciu gospodarka jako całość przestaje jawić się jako system homogeniczny z regulacyjnego punktu widzenia. Jest to owszem gospodarka z mechanizmem rynkowym jako dominującym sposobem regulacji, który jednakże przyjmuje specyficzne, różnorodne postaci w poszczególnych mezosystemach tworzących tę gospodarkę.

Podejście do analizy konkurencji zaproponowane przez Portera jest określane jako pozycjonowanie. Podejście to można nazwać podejściem zewnątrz-wewnętrznym, punktem wyjścia określania strategii konkurencji jest bowiem uwzględnienie sytuacji w otoczeniu firmy (Cyrrson, 2002, s. 22). Następnie jest określana strategia globalna poprzez przyjęcie strategii najbardziej dopasowanej do uwarunkowań sektora. Innymi słowy, firma poszukuje „strategicznego dopasowania” między swoimi zasobami i strategiami w celu wykorzystania szans i zredukowania zagrożeń w otoczeniu globalnym (Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2001, s. 52).

Podsumowując, należy wskazać na następujące charakterystyki modelu Portera:

- 1) odejście od skrajnego determinizmu zachowań, właściwego dla modelu rynku doskonałego,
- 2) przyjęcie kompromisowej pozycji w sporze między strukturalistami i behawiorystami,
- 3) rozszerzająca interpretacja konkurencji, wykraczająca poza zawężające jej rozumienie jako rywalizacji między istniejącymi firmami,
- 4) wskazanie na różnorodność i zmienność w czasie mechanizmów konkurencji w różnych częściach gospodarki.

⁸ Obie koncepcje wiążą się ze sposobem interpretacji tzw. paradygmatu Baina, opisującego zależności między strukturą rynku branżowego, zachowaniem tworzących go firm i rezultatami (efektywnością) tych firm. W myśl koncepcji strukturalistycznej to struktura rynku branżowego określa zachowania firm działających na tym rynku. W wersji behawiorystycznej paradygmat Baina pozostawia miejsce dla uwzględnienia zachowań strategicznych. Dla behawiorystów efekty retroaktywne prowadzące się do wpływu zachowań firm na strukturę rynku branżowego stanowią rdzeń procesu dynamiki rynku.

Czynniki internacjonalizacji i globalizacji branż — model Yipa

W modelu Yipa (1996; 2004), podobnie jak w modelu Portera, wychodzi się od sektorowych (branżowych) uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa, upatrując głównych determinant strategii firmy właśnie w jej najbliższym otoczeniu biznesowym. Chociaż Yip pisze o czynnikach globalizacji sektora, to jednak po głębszym zastanowieniu wydaje się, że tak naprawdę są to czynniki internacjonalizacji sektora. Oddziaływanie czynników zidentyfikowanych przez Yipa w pierwszej kolejności skłania bowiem firmy do podjęcia współpracy z zagranicą, a dopiero po przekroczeniu pewnego progu sprawia, że firmy te zaczynają wdrażać strategię globalną, którą traktujemy tutaj jako szczególny przypadek, wyższe, bardziej zaawansowane stadium strategii internacjonalizacji. Według Yipa istnieją cztery grupy czynników sprawiających, że dany sektor może przejawiać większe lub mniejsze skłonności do globalizacji (internacjonalizacji):

- czynniki rynkowe,
- czynniki kosztowe,
- czynniki rządowe,
- czynniki konkurencyjne.

Ideę czynników określających potencjał globalizacyjny sektora (stopień skłonności do lub stopień podatności na) przedstawiono na rysunku 7.

Obecnie podajemy za Yipem (2004, s. 44–45) przykłady czynników, które występują w poszczególnych grupach:

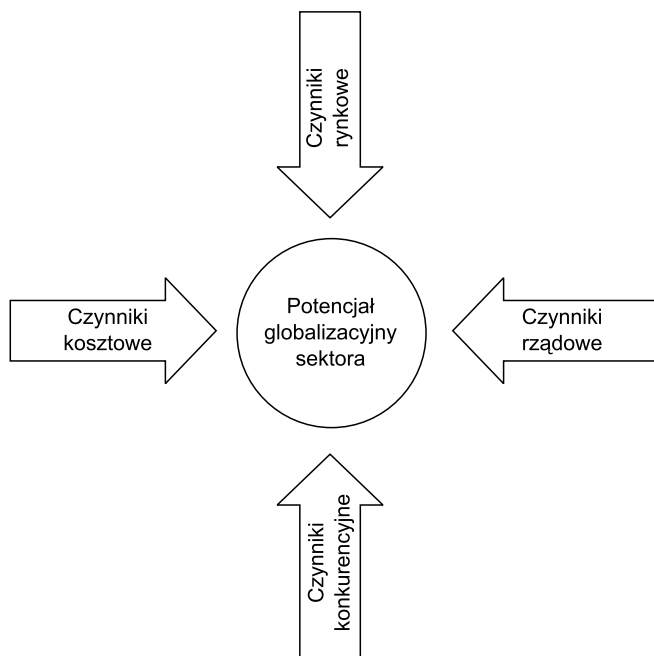
Czynniki rynkowe:

- Dochód *per capita* w krajach uprzemysłowionych.
- Upodabnianie się stylów życia i gustów (np. McDonald's w Moskwie i wódka Stolicznaja w Ameryce).
- Rozwój turystyki tworzący klienta globalnego.
- Pojawienie się organizacji działających jako klienci globalni.
- Wzrost regionalnych i globalnych sieci dystrybucji (np. w 2001 r. amerykańska firma Wal-Mart była obecna w 10 krajach, francuska sieć Carrefour/Promodès — w 31, niemiecka Metro — w 21, a japońska 7-Eleven — w 21).
- Pojawienie się marek światowych (np. Coca-Cola, Levi's, Microsoft).
- Rozwój reklamy globalnej (np. Saatchi & Saatchi dla British Airways).
- Media o zasięgu globalnym i regionalnym (np. CNN, MTV, Star TV w Azji).

Czynniki kosztowe:

- Nieustanne dążenie do osiągnięcia korzyści skali (jednak kosztem elastyczności produkcji).
- Przyspieszenie tempa innowacji technologicznych.

Rysunek 7

Potencjał globalizacyjny sektora

Źródło: Yip (2004, s. 43).

- Postęp w dziedzinie transportu (np. zaangażowanie się Federal Express w realizowanie pilnych dostaw przesyłek międzykontynentalnych).
- Pojawienie się krajów nowo uprzemysłowionych o dużych zdolnościach produkcyjnych i niskich kosztach pracy (np. Chiny, Indie i Indonezja).
- Wzrost kosztów opracowywania produktu w stosunku do długości jego życia rynkowego.

Czynniki rządowe:

- Znoszenie barier taryfowych (np. Północnoamerykańskie Porozumienie o Wolnym Handlu — NAFTA).
- Znoszenie barier pozataryfowych (np. stopniowe otwieranie przez Japonię jej rynku wewnętrznego).
- Powstawanie bloków gospodarczych (np. Unia Europejska i strefa euro).
- Wzrost instytucjonalizacji handlu światowego (np. powstanie Światowej Organizacji Handlu — WTO).
- Ograniczenie roli rządów jako producentów i konsumentów (np. denacjonalizacja wielu branż przemysłowych w Europie).
- Prywatyzacja w krajach, w których wcześniej dominowała własność państwowa (zwłaszcza w Ameryce Łacińskiej).

- Przechodzenie na system wolnorynkowy gospodarek postkomunistycznych krajów Europy Środkowo-Wschodniej i byłego Związku Radzieckiego.
- Wzrost udziału Chin i Indii w gospodarce światowej.

Czynniki konkurencyjne:

- Nieustanny wzrost poziomu obrotów handlu światowego.
- Powiększanie się liczby krajów podejmujących batalie konkurencyjne (np. dążenie Japonii do „przywództwa”).
- Wzrost udziału zagranicznych podmiotów w strukturze własności.
- Pojawianie się nowych konkurentów zamierzających rywalizować na rynku globalnym (np. spółki japońskie od lat siedemdziesiątych, koreańskie od lat osiemdziesiątych, tajwańskie od lat dziewięćdziesiątych, chińskie od 2000 r.; po 2010 r. prawdopodobnie na rynek ten wejdą Indie i Rosja).
- Pojawienie się firm zrodzonych przez globalizację (internetowe i inne spółki).
- Wzrost globalnych sieci międzynarodowych współzależności w poszczególnych dziedzinach wytwórczości (np. w elektronice).
- Wybieranie przez coraz większą liczbę spółek orientacji globalnej, a nie krajowej (np. Stanley Works, spółka tradycyjnie amerykańska, przeniosła swoją produkcję za morze; Uniden, japoński producent wyposażenia dla telekomunikacji, niczego już nie wytwarza w Japonii).
- Powstawanie coraz większej liczby aliansów strategicznych o charakterze globalnym.

W związku z tym, że wyszczególnione cztery grupy czynników nie wyczerpują wszystkich determinant podejmowania zachowań internacjonalizacyjnych, Yip zaproponował jeszcze piątą grupę czynników, którą określił jako czynniki dodatkowe (Yip, 2004, s. 45).

Czynniki dodatkowe:

- Rewolucja w informacji i komunikacji (np. komputery osobiste, telefaksy i Internet).
- Globalizacja rynków finansowych (np. notowanie spółek na wielu giełdach i pojawienie się zadłużenia w różnych walutach).
- Udogodnienia w podróżach biznesowych (np. coraz wygodniejsze podróże samolotowe i wzrost liczby międzynarodowych sieci hoteli).

Z analizy czynników zidentyfikowanych przez Yipa wynika kilka wniosków:

- natężenie czynników skłaniających firmy do podejmowania internacjonalizacji i globalizacji działalności jest zróżnicowane w układzie poszczególnych branż — są branże z bardzo silną presją internacjonalizacyjną, ale występują też sektory, w których czynniki te charakteryzuje mała siła oddziaływania;

- w niektórych sektorach układ czynników jest taki, że powstaje presja, a nawet przymus internacjonalizacji — podjęcie internacjonalizacji jest w tych warunkach *sine qua non* sprostania konkurencji i przetrwania;
- układ rozważanych czynników ma charakter dynamiczny — podatność branży na internacjonalizację (skłonność do niej) nie jest stała i zmienia się w czasie.

Na tle przytoczonych konkluzji pojawia się implikacja sprowadzająca się do konieczności stałego monitorowania tychże czynników, aby nie przeoczyć momentu, w którym układ warunków zewnętrznych nakazuje podjęcie bardziej zdecydowanych kroków w kierunku strategii internacjonalizacji i globalizacji.

Synteza modeli Portera i Yipa

Modele Portera i Yipa uzmysławiają nam bardzo duży wpływ otoczenia branżowego (sektorowego) na sytuację strategiczną firmy i na jej możliwe strategie konkurencji. W pierwotnej postaci model Portera nie eksponuje znaczenia czynników otoczenia międzynarodowego, ale też nie zawiera ograniczeń uniemożliwiających ich uwzględnienie. Z kolei model Yipa zwraca uwagę wyłącznie na czynniki z otoczenia firmy związane z kontekstem międzynarodowym. Mimo tych różnic i odmienności terminologii możliwa i potrzebna jest integracja obu modeli z myślą o pokazaniu konsekwencji dla konkurowania w branży, wynikających z otwierania się rynków, ich postępującej liberalizacji, zanikania granic między nimi i w efekcie wzajemnego ich przenikania się. Można więc spróbować określić zestaw implikacji wynikających z rozumowania ujętego w modelu Yipa dla postrzegania procesów konkurencji w branży przedstawionych w modelu Portera. Lista tych konsekwencji (implikacji) jest następująca (Yip, 1996, s. 53–54):

- wzrasta zagrożenie nowymi wejściami — następuje relatywne obniżenie barier wejścia i wyjścia,
- zaostrza się rywalizacja między już istniejącymi firmami,
- następuje wzrost zagrożenia substytutami — rozszerza się obszar, z którego substytuty mogą pochodzić,
- globalizacja klienta wzmacnia jego siłę przetargową wobec konkurentów z danego sektora,
- globalizacja konkurentów osłabia siłę przetargową klientów.

Kontekst międzynarodowy oraz wiążąca się z nim internacjonalizacja i globalizacja działalności firm mogą zatem zmienić fundamenty budowania strategii konkurencji firmy. Znamienna jest tutaj zauważona trafnie przez Yipa ewolucja poglądów Portera w tej kwestii (Yip, 1996, s. 54). Wymowa książki Portera *Competitive Strategy* z 1980 roku (polski tytuł: *Strategia konkurencji*) sprowadzała

się do stwierdzenia, że podstawą konkurowania jest zajęcie pozycji, w której mamy do czynienia ze słabszymi konkurentami, słabszymi klientami, słabszymi dostawcami, nie ma dużych zagrożeń ze strony nowo wchodzących, a niebezpieczeństwo pojawienia się substytutów jest ograniczone. W książce *Competitive Advantage of Nations* z 1990 roku Porter przyjmuje odmienną perspektywę postrzegania procesów konkurowania. W obecności silnych konkurentów, wymagających rywali i odbiorców dopatruje się mianowicie pozytywnych uwarunkowań osiągnięcia międzynarodowej konkurencyjności. W warunkach otwartości rynków w długim okresie naprawdę liczy się właśnie konkurencyjność międzynarodowa.

Motywy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

W dotychczasowych podrozdziałach tego rozdziału uwaga była świadomie skoncentrowana na artykulacji środowiskowych uwarunkowań uczestnictwa firm w prowadzeniu działalności międzynarodowej. Powtórzmy w tym miejscu jeszcze raz wcześniej sformułowany wniosek: nierzadko się zdarza, że warunki otoczenia zewnętrznego (głównie branżowego/sektorowego) wymuszają na firmach podjęcie działalności w skali międzynarodowej. Można więc powiedzieć, że niekiedy internacjonalizacja (globalizacja) firmy to konieczność. Możliwa jest także inna sytuacja — internacjonalizacja nie musi być konieczna, ale może być podjęta z myślą o wykorzystaniu szans, jakie stwarza dla rozwoju firmy. Nawiązując do przedstawionych w tym podrozdziale rozróżnień, można więc mówić o internacjonalizacji (globalizacji) defensywnej i ofensywnej.

W tym podrozdziale uwaga jest skoncentrowana na postrzeganiu motywów internacjonalizacji z punktu widzenia firmy. Rozważając motywy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, należy najpierw zauważyć, że motywy te mogą być bardzo różne i mogą podlegać ewolucji w czasie. Ponadto, sygnalizując tylko w tym miejscu rozważaną później kwestię różnorodnych form internacjonalizacji, trzeba podkreślić, że motywy są powiązane z formami i wzajemnie się warunkują. Innymi słowy, można mówić o czymś w rodzaju swoistego dopasowania różnych motywów do różnych form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Warto zaznaczyć, że w niektórych opracowaniach stosuje się nadmierne uproszczenie polegające na utożsamianiu i redukowaniu motywów zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw do motywów podejmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Tymczasem zagraniczne inwestycje bezpośrednie to jedna z wielu form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, forma ważna, ale nie jedyna.

Podstawowymi czynnikami wpływającymi na podejmowanie działalności gospodarczej w skali międzynarodowej są:

- wiek i faza cyklu życia przedsiębiorstwa, produktu, technologii,
- branża, do której firma należy,

- kraj lokalizacji firmy,
- sytuacja rynkowa na rynku macierzystym i na rynkach ekspansji,
- doświadczenia internacjonalizacyjne firmy dokonującej ekspansji,
- faza procesu internacjonalizacji firmy.

Różnorodne powody dokonywania ekspansji zagranicznej można klasyfikować na wiele sposobów. D. Ball i W. McCulloch wyróżniają dwie grupy powodów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw: ofensywne i defensywne (Stoner, Wankel, 1997, s. 506). Motywy ofensywne są zorientowane na zwiększanie zysków, uzyskanie dostępu do nowych rynków i klientów w celu zwiększenia sprzedaży. Zalicza się tutaj np. (Stoner, Wankel, 1997, s. 506):

- otwarcie nowych rynków zbytu,
- uzyskanie większych zysków,
- pozyskanie wyrobów na rynek macierzysty (lub na inne rynki zagraniczne),
- zaspokojenie potrzeby ekspansji ze strony kierownictwa.

Z kolei motywy defensywne są związane z dążeniem do utrzymania zysków, wielkości sprzedaży oraz rynków i klientów. Przykłady motywów należących do tej grupy są następujące (Stoner, Wankel, 1997, s. 506):

- ochrona rynków krajowych,
- ochrona rynków zagranicznych,
- zapewnienie dostawy surowców,
- pozyskanie technologii,
- doprowadzenie do dywersyfikacji geograficznej,
- poszukiwanie politycznie stabilnych baz dla nowych operacji.

Daniels i Radebaugh (1989, s. 7) podają, że prywatne firmy mają trzy główne motywacje do angażowania się w biznes międzynarodowy. Są to:

- ekspansja sprzedaży,
- zdobycie potrzebnych zasobów,
- dywersyfikacja rynków sprzedaży i źródeł zaopatrzenia.

Shenkar i Luo (2004, s. 11–12) wyróżniają trzy grupy motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw:

- motywy rynkowe, które dzielą na ofensywne (dążenie do wykorzystania szans rynkowych i w efekcie do wzrostu sprzedaży) oraz defensywne (orientacja na utrzymanie siły rynkowej i pozycji konkurencyjnej firmy);
- motywy ekonomiczne, sprowadzają się do chęci osiągnięcia większego zwrotu poprzez podwyższenie przychodów i(lub) obniżenie kosztów dzięki różnicom w warunkach występujących między krajami;
- motywy strategiczne, mogą się przejawiać w dążeniu do rozwinięcia za granicą zasobów dotychczas wykorzystywanych tylko w kraju macierzystym, osiągnięcia korzyści pierwszego ruchu na rynkach zagranicznych (zanim

wejść tam inni konkurencji), uzyskania możliwych korzyści z integracji pionowej itp.

W literaturze przedmiotu najszerszej rozważanym zagadnieniem związanym z motywami ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw są motywy zagranicznych inwestycji bezpośrednich⁹.

Powody, dla których firmy inwestują za granicą, inspirowały i absorbowały badaczy biznesu międzynarodowego przez kilkadziesiąt lat. Powody te stanowią integralną część różnych teorii i paradygmatów produkcji międzynarodowej, opracowanych przez takich uczonych, jak¹⁰:

- S.H. Hymer, który zapoczątkował teorię internalizacji nazywanej także teorią kosztów transakcyjnych, później rozwiniętą przez P.J. Buckleya, M.C. Cassona, J.F. Hennarta, A.M. Rugmana i D.J. Teecea (Hymer jest także znany z prac nad zastosowaniem teorii organizacji branży do teorii produkcji międzynarodowej);
- R. Vernon, który jest autorem teorii cyklu produktu w inwestycjach zagranicznych, rozwiniętej później przez L.T. Wellsa;
- R.E. Caves, T. Horst, H. Johnson, S.P. Magee, B. Swedenborg, T.A. Pugel, A.L. Calvet, R.F. Owen, S. Lall, N.S. Siddhathan i N. Kumar, którzy wnieśli wkład do teorii korzyści wynikających z posiadania przez firmę unikalnych zasobów (*firm specific ownership advantages theory*);
- F.T. Knickerbocker, E.M. Graham i E.B. Flowers, którzy są znani z obszernych badań nad strategiami firm działających na rynkach oligopolistycznych;
- J.H. Dunning, którego eklektyczny paradygmat produkcji międzynarodowej, znany także jako paradygmat OLI (*ownership, location, internalisation*), stanowi próbę holistycznego wyjaśnienia działalności firm zagranicznych, łącząc w sobie teorie i modele wielu jego poprzedników.

Wychodząc z wcześniej zaproponowanej przez Behrmana (1972) taksonomii, Dunning (1993; 1998) pogrupował rozmaite motywy podejmowania inwestycji zagranicznych i odpowiadające im typy inwestorów według tego, czy są nastawione na:

- pozyskanie zasobów,
- zdobycie rynków,
- poprawę efektywności,
- pozyskanie zasobów strategicznych.

⁹ W tym podrozdziale wykorzystano fragmenty artykułu Gorynia, Nowak, Wolniak (2003).

¹⁰ Podsumowanie prac autorów wymienionych w tym paragrafie oraz szczegółowy opis eklektycznego paradygmatu można znaleźć w: Dunning (1993). Analiza tego paradygmatu i jego rozwinięcia została także przeprowadzona w innych pracach Dunninga (1980; 1981; 1988; 1998). Alternatywne przeglądy teorii inwestycji zagranicznych można znaleźć m.in. u Boddewyna (1985), Buckleya (1993) i Hennarta (2001).

Pierwszy typ inwestorów w swoich inwestycjach zagranicznych kieruje się motywem pozyskania określonych zasobów po niższym koszcie, niż byłoby to możliwe w kraju macierzystym, gdyby te zasoby były w ogóle dostępne. Mogą to być zarówno zasoby fizyczne (np. surowce), zasoby ludzkie (np. tania siła robocza), jak i zasoby technologii, kwalifikacje menedżerskie, umiejętności marketingowe i zdolności organizacyjne (Dunning, 1993, s. 57).

Firmy nastawione na zdobywanie rynków inwestują w krajach i regionach, gdzie mogą rozszerzyć swoje rynki zbytu. Poza rozmiarami rynku i spodziewanym ich wzrostem w tego typu firmach o inwestowaniu za granicą mogą decydować rozmaite inne przyczyny rynkowe, np. gdy ich dostawcy lub odbiorcy rozszerzyli swoją działalność za granicę. W odróżnieniu od innych typów bezpośrednich inwestycji zagranicznych, firmy nastawione na zdobycie rynków wykazują tendencję do traktowania swoich filii zagranicznych jako samowystarczalnych jednostek, a nie jako części zintegrowanego łańcucha tworzenia wartości dodanej (Dunning, 1993, s. 58–59).

Motywy inwestorów nastawionych na poprawę efektywności sprowadzają się do racjonalizacji procesów produkcji, dystrybucji i marketingu poprzez synergiczne, skoordynowane zarządzanie rozproszonymi geograficznie jednostkami gospodarczymi. Taka racjonalizacja wynika głównie z korzyści z różnic w kosztach czynników produkcji między krajami oraz z korzyści skali i zasięgu (*economies of scale and scope*) (Dunning, 1993, s. 59–60).

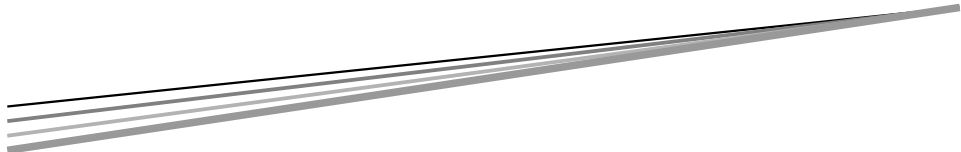
Inwestorzy zagraniczni nastawieni na pozyskanie zasobów strategicznych kierują się zazwyczaj chęcią utrzymania lub powiększenia swojej międzynarodowej przewagi konkurencyjnej. Podobnie do inwestorów nastawionych na poprawę efektywności, firmy poszukujące zasobów strategicznych starają się dyskontować korzyści wynikające ze wspólnego posiadania sieci przedsiębiorstw działających w zróżnicowanym środowisku wielonarodowym (Dunning, 1993, s. 60).

Dunning uważa, że dwa pierwsze typy motywów (pozyskiwanie zasobów i zdobywanie rynków) przeważają wśród początkujących inwestorów, podczas gdy dwa ostatnie (poprawa efektywności i pozyskiwanie zasobów strategicznych) są charakterystyczne dla firm, które podejmują kolejne inwestycje zagraniczne. Autor ten uważa także, że „[...] w miarę wzrostu znaczenia zdobywania zasobów strategicznych zainteresowania korporacji przesuwają się z miejsc inwestowania, które mają coś wspólnego z dostępem do rynków lub zasobów naturalnych, w kierunku tych miejsc, które zapewniają dostęp do zasobów o wysokim nasyceniu wiedzą, powiększając tym samym istniejące korzyści wynikające z posiadania przez korporacje swoistych zasobów (*specific advantages*)” (Dunning, 1998, s. 54).

W przeciwieństwie do bogatej literatury teoretycznej, studia empiryczne nad motywami podejmowania inwestycji zagranicznych należą raczej do rzadkości. Można wskazać na następujące badania: Kim i Kim (1993), Tatoglu i Glaister (1998), Hussain, Ali i Nowak (2001), Ali i Mirza (1996) oraz Fahy, Shipley, Egan i Neale (1998). Dwa ostatnie opracowania zasługują na szczególną uwagę, gdyż dotyczą motywów podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kra-

jach Europy Środkowo-Wschodniej. Jest znamienne, że w żadnym z tych badań formalnie nie zastosowano przytoczonych wcześniej czterech grup motywów Dunninga, chociaż poszczególne motywy uwzględnione w ankietach reprezentują większość wyróżnionych przez niego grup. Ponadto nie podjęto w tych badaniach próby powiązania motywów z formami inwestycji zagranicznych czy z innymi zmiennymi, takimi jak kompletność łańcucha wartości dodanej filii. Ta ostatnia zmienna zasługuje na uwzględnienie w badaniach w celu empirycznej weryfikacji obserwacji Dunninga mówiącej, że inwestorzy motywowani zdobyciem rynków wykazują tendencje do umieszczania w swoich filiach kompletnego łańcucha wartości dodanej (Dunning, 1993, s. 59).

Teorie internacjonalizacji



W rozdziale drugim przedstawiono istotę strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa, przyjmując, że jest to ten aspekt strategii firmy, który dotyczy zaangażowania się przez nią w różnorodne operacje gospodarcze z partnerami zagranicznymi. Tak ogólne określenie strategii internacjonalizacji jest jednak niewystarczające. Wzrost zainteresowania tym zagadnieniem spowodował, że różni badacze wypracowali różnorodne sposoby ujęcia tego problemu, budując różne koncepcje, modele i teorie. W niniejszym rozdziale dokonano krytycznego przeglądu najważniejszych z nich.

Model sekwencyjny (konwencjonalny) i jego rozwinięcia

Wśród koncepcji internacjonalizacji firmy największą popularność zdobył tzw. model uppsalski, stworzony przez trzech pracowników uniwersytetu w Uppsali. Jego autorami są: Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul i Jan-Erik Vahlne (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977). Punktem wyjścia modelu jest obserwacja, że w przypadku wielu firm szwedzkich, a także firm pochodzących z innych krajów, zwłaszcza charakteryzujących się niewielkimi rozmiarami rynku krajowego, typowe zachowanie firmy rozwijającej działalność gospodarczą na rynkach zagranicznych wiąże się z etapowością zaangażowania w obsługę tych rynków. Wspomniani badacze zauważyli, że postępowanie firm dokonujących ekspansji zagranicznej może mieć trzy charakterystyczne cechy:

- ekspansja jest poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym i jest konsekwencją wielu decyzji podejmowanych w firmie; uważa się więc, że w modelu

uppsalskim przyjmuje się perspektywę behawioralnej teorii firmy (Ghauri, 2000, s. 142);

- ekspansja zazwyczaj rozpoczyna się od rynków położonych blisko, a dopiero później obejmuje rynki dalsze — wprowadzone zostało pojęcie dystansu psychicznego lub kulturowego między rynkami, rozumianego jako zestaw czynników utrudniających obustronny przepływ informacji (od firmy do rynku i od rynku do firmy); dystans ten wiąże się z czynnikami językowymi, kulturalnymi, politycznymi, edukacyjnymi, poziomem rozwoju gospodarczego itp.;
- wchodząc na obce rynki, firmy najczęściej rozpoczynają od działań eksportowych, a dopiero po upływie pewnego czasu decydują się na działania wymagające większego zaangażowania.

Najważniejsza teza modelu uppsalskiego jest związana z tym, że proces internacjonalizacji ma charakter sekwencyjny, fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy — ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie. Ograniczenia lub uwarunkowania tego procesu stanowią:

- brak wiedzy o rynkach zagranicznych,
- brak zasobów koniecznych do ekspansji,
- ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny,
- dystans psychiczny między rynkiem macierzystym a rynkiem ekspansji, skorelowany najczęściej z dystansem geograficznym,
- koszty transportu, bariery taryfowe i pozataryfowe.

W modelu uppsalskim wyróżniono cztery etapy internacjonalizacji (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975):

- nieregularna działalność eksportowa — eksport sporadyczny,
- eksport za pośrednictwem niezależnych pośredników (agentów),
- utworzenie filii (oddziału) handlowego,
- utworzenie filii (oddziału) produkcyjnego.

W pierwszym etapie występuje brak regularnego eksportu, firma nie angażuje zasobów za granicą, ale też nie zdobywa prawie żadnych informacji o rynku.

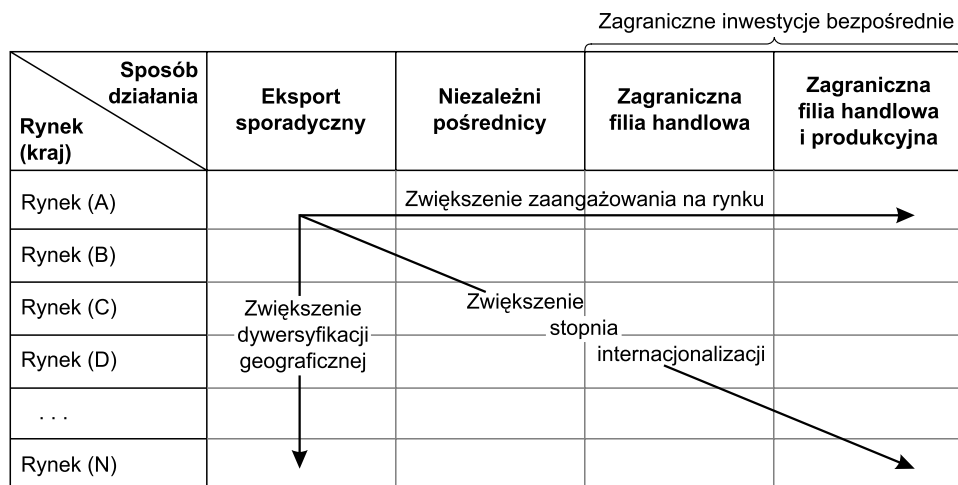
Eksport za pośrednictwem niezależnych agentów (etap drugi) oznacza, że przedsiębiorstwo wchodzi w początkową fazę zaangażowania zasobów i zbiera informacje odnośnie do czynników wpływających na możliwości sprzedaży na danym rynku zagranicznym. Przejście do bardziej zaawansowanego etapu internacjonalizacji jest uwarunkowane występowaniem znacznego dystansu psychicznego, a nie niewystarczającymi rozmiarami rynku zagranicznego.

W trzecim etapie internacjonalizacji firma tworzy filię handlową za granicą. Firma w o wiele większym stopniu jest zainteresowana zdobywaniem wiedzy o determinantach sprzedaży i koniecznym zaangażowaniu zasobów na danym rynku.

Ostatnim etapem ewolucyjnego procesu internacjonalizacji jest zbudowanie (utworzenie) własnego zakładu produkcyjnego za granicą. Etap ten wymaga relatywnie największej wiedzy o rynku ekspansji i wiąże się z największym zaangażowaniem zasobów za granicą przez przedsiębiorstwo.

Istotę modelu uppsalskiego można przedstawić graficznie (zob. rysunek 8).

Rysunek 8
Internacjonalizacja firmy — model uppsalski



Źródło: Hollensen (1998).

Każdy z etapów internacjonalizacji wymaga odmiennych zasobów i innej wiedzy o rynkach ekspansji. Większe zaangażowanie zasobowe jest uwarunkowane posiadaniem bardziej wszechstronnej wiedzy o rynku ekspansji. Do dokonania ekspansji potrzebne są dwa rodzaje wiedzy:

- wiedza ogólna, uniwersalna, która może być transferowana z jednego kraju do drugiego i może stanowić jedną z przesłanek dywersyfikacji geograficznej;
- wiedza specyficzna, dotycząca danego rynku, która może być zdobyta jedynie poprzez zdobycie doświadczenia w działaniu na danym rynku.

Sekwencja etapów w modelu uppsalskim została określona przez autorów jako *establishment chain* (Johanson, Wierdersheim-Paul, 1975). Należy jednak podkreślić, że twórcy modelu wcale nie nadają mu skrajnie deterministycznego charakteru, zdając sobie sprawę, że nie zawsze będzie wchodzić w grę przez wszystkie etapy w zaproponowanej kolejności. Proces internacjonalizacji może przebiegać inaczej, niż zostało to zaproponowane, w następujących sytuacjach:

- gdy firmy dysponują ogromnymi zasobami (zwłaszcza finansowymi) i konsekwencje ewentualnego niepowodzenia byłyby dla nich stosunkowo niewielkie;
- kiedy warunki na danym rynku są bardzo stabilne i wiedza o nim może być zdobyta inaczej niż przez doświadczenie;
- kiedy przedsiębiorstwo ma już znaczne doświadczenie w działalności na rynku o bardzo zbliżonych warunkach do tych panujących na rynku, na który chce obecnie wejść;
- małe rozmiary rynku mogą przemawiać za rezygnacją z etapu budowy na nim własnej filii produkcyjnej.

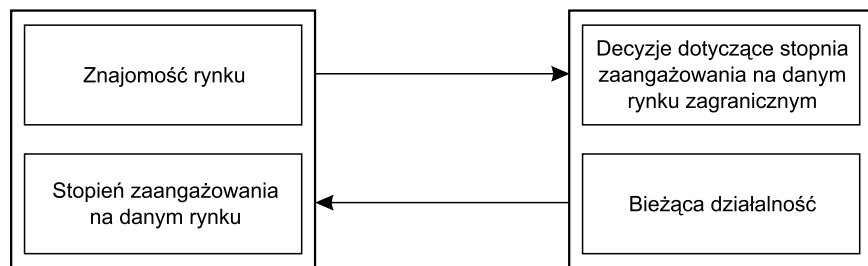
Pierwotny model internacjonalizacji według Johansona i Wiedersheima-Paula został następnie rozbudowany, w efekcie czego nadano mu charakter dynamiczny (Johanson, Vahlne, 1977). Aby wyjaśnić przyrostowy (*incremental*) charakter procesu internacjonalizacji, Johanson i Vahlne sformułowali model dynamiczny, w którym efekt (wynik) jednego cyklu działań internacjonalizacyjnych jest punktem wyjścia rozpoczęcia następnego cyklu. W podstawowym mechanizmie internacjonalizacji wyróżniono dwa aspekty zmiennych internacjonalizacji: aspekty stanu (*state*), czyli statyczne, i aspekty zmiany (*change*), czyli dynamiczne. Aspekty stanu to zaangażowanie na danym rynku (zaangażowanie zasobów na danym rynku zagranicznym) oraz wiedza o rynku zagranicznym i operacjach. Aspekty zmiany to decyzje o zaangażowaniu zasobów i wykonywanie bieżących działań. Podstawowe zależności modelu dynamicznego przedstawiono na rysunku 9.

Należy podkreślić, że baza empiryczna, która posłużyła autorom modelu uppsalskiego jako podbudowa do zawartych w nim koncepcji, była bardzo ograniczona. Okazało się jednak, że w innych badaniach uzyskano podobne rezultaty w odniesieniu do firm japońskich, niemieckich i amerykańskich (Bridgewater, 2000, s. 184).

Model uppsalski stanowił inspirację dla wielu rozwinięć i kontynuacji tego podejścia badawczego. Powstało sporo koncepcji internacjonalizacji nawiązujących

Rysunek 9

Podstawowy mechanizm internacjonalizacji — aspekty stanu i zmiany



Źródło: Johanson, Vahlne (1977, s. 47).

do idei sekwencyjnego charakteru procesu ekspansji zagranicznej. Cechą wspólną tych koncepcji jest zaproponowanie odmiennych, niż w modelu uppsalskim, etapów internacjonalizacji.

Etapy internacjonalizacji zaproponowane przez grupę naukowców z Uppsali nawiązywały do sposobu wejścia na rynek zagraniczny. Odmienne kryterium zostało zastosowane przez Cavusgila (1984). Biorąc pod uwagę stopień zaangażowania eksportowego firmy, Cavusgil wyróżnił trzy etapy internacjonalizacji:

- zaangażowanie eksperymentalne (*experimental involvement*),
- aktywne zaangażowanie (*active involvement*),
- trwałe, zaawansowane zaangażowanie (*committed involvement*).

W fazie *zaangażowania eksperymentalnego* przedsiębiorstwo ogranicza się w zasadzie do eksportu, który jest odpowiedzią na niewywołane oferty zakupu. Działalność na rynkach zagranicznych jest przypadkowa i marginalna. Podejmuje się ją raczej ze względu na krótkookresowe zyski aniżeli długookresowe cele przedsiębiorstwa. Działalność ta ma charakter bardziej spontaniczny i improwizowany niż przygotowany, zaplanowany. W tej fazie zasoby potrzebne do prowadzenia operacji zagranicznych są alokowane z pewną niechęcią, a działalność jest podejmowana w zasadzie wyłącznie na rynkach bliskich pod względem dystansu psychicznego, na których jest stosowana krajowa strategia marketingowa.

Kryterium przejścia do fazy *aktywnego zaangażowania* jest moment, od którego kierownictwo firmy zaczyna chcieć działać na obcych rynkach. Zaczyna ono sobie zdawać sprawę z tego, że działalność zagraniczna firmy może się przyczynić do osiągnięcia jej celów. Działalność zagraniczna w coraz większym stopniu absorbuje uwagę kierownictwa. Niewykorzystane moce produkcyjne są przeznaczane do realizacji zamówień eksportowych. Elementy marketingu zostają dostosowane do wymagań rynków zagranicznych. W miejsce eksportu sporadycznego pojawia się eksport systematyczny. W tej fazie firma zazwyczaj koncentruje uwagę na ograniczonej liczbie rynków eksportowych.

W fazie *zaawansowanego zaangażowania* przedsiębiorstwo zaczyna poszukiwać możliwości robienia interesów wszędzie, a nie tylko na wybranych rynkach. Tradycyjna rozłączność działalności na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych traci sens. Aktywne poszukiwania możliwości działania za granicą odnoszą się już nie tylko do eksportu, lecz także do innych form (filie produkcyjne, związki kooperacyjne itp.).

Kolejną koncepcję modelu sekwencyjnego zaproponowali Bilkley i Tesar (1977). Była ona efektem badań prowadzonych wśród amerykańskich eksporterów z Wisconsin. Wyróżnione w tej koncepcji fazy internacjonalizacji są oparte na kombinacji kilku następujących kryteriów:

- długość doświadczenia eksportowego,
- wielkość eksportu jako odsetek sprzedaży,
- liczba i rodzaj krajów-rynków docelowych.

Zgodnie z tą koncepcją proces internacjonalizacji składa się z sześciu kolejnych etapów:

- kierownictwo firmy nie jest w ogóle zainteresowane eksportem i nie realizuje nawet niewywołanych zamówień;
- przedsiębiorstwo realizuje wprawdzie niewywołane zamówienia, ale nie robi nic, aby wykorzystać istniejące na obcym rynku możliwości zbytu;
- przedsiębiorstwo aktywnie wykorzystuje istniejące za granicą możliwości zbytu;
- przedsiębiorstwo eksperymentalnie zaczyna regularnie eksportować do krajów bliskich pod względem dystansu psychicznego;
- przedsiębiorstwo jest już doświadczonym eksporterem w bliskich pod względem dystansu psychicznego krajach i potrafi dostosowywać optymalną wielkość eksportu do zmieniających się relacji kursowych, taryf celnych itp.;
- kierownictwo wykorzystuje możliwości zbytu istniejące w innych, znacznie bardziej oddalonych pod względem dystansu psychicznego krajach.

Należy zauważyć, że koncepcja Bilkleya i Tesara odnosi się nie tyle do całościowo rozumianego procesu internacjonalizacji, ile do tych jej etapów, w których dominującą formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa jest eksport.

Inną sekwencję etapów internacjonalizacji zaproponował Cieślik (1987). Autor ten podkreśla, że proces internacjonalizacji ma charakter ciągły, a jednocześnie kumulatywny. Przejawia się to w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całości kształcie działalności przedsiębiorstwa, rosnącej liczbie krajów będących terenem ekspansji oraz przechodzeniu od stosunkowo prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji. Cieślik wyodrębnia trzy etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

- etap internacjonalizacji w sferze wymiany towarowej — jest to początkowy etap umiędzynarodowienia, w ramach którego kontakt przedsiębiorstwa z zagranicą następuje poprzez eksport własnych wyrobów i(lub) import potrzebnych surowców, materiałów, części, podzespołów itp.;
- etap internacjonalizacji produkcji — pełna konfrontacja przedsiębiorstw z odmiennymi warunkami panującymi na obcych rynkach następuje w momencie rozpoczęcia produkcji za granicą;
- etap ponadnarodowy — jest to najwyższy etap internacjonalizacji, w którym firmy dążą, w procesie podejmowania decyzji strategicznych, do optymalizacji procesów gospodarczych w skali rynku światowego; traci na znaczeniu tradycyjny podział na kraj macierzysty i rynki zagraniczne.

Następną propozycję uporządkowania etapów międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa przedstawił Korth (1985, s. 7). Wyróżnił on cztery stopnie internacjonalizacji (Stoner, Wankel, 1997, s. 508, 509):

- internacjonalizacja pierwszego stopnia — prowadzone przez przedsiębiorstwo interesy międzynarodowe mają jedynie charakter pasywny i pośredni;

niski stopień zaangażowania jest często realizowany za pośrednictwem innego przedsiębiorstwa, które pełni funkcję pośrednika w stosunkach z zagranicznymi odbiorcami i dostawcami; działalnością w skali międzynarodowej zajmuje się któryś z już istniejących działów;

- internacjonalizacja drugiego stopnia — przedsiębiorstwo zajmuje się bezpośrednio i w zasadzie samodzielnie swoimi sprawami zagranicznymi; chociaż utrzymuje niektórych agentów na rynkach zagranicznych, zaczyna poszukiwać zagranicznych odbiorców i dostawców w sposób raczej czynny niż bierny; na tym szczeblu zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwo prawdopodobnie utworzy dział importu lub eksportu;
- internacjonalizacja trzeciego stopnia — międzynarodowe interesy przedsiębiorstwa nabierają dużego znaczenia w całej jego działalności; chociaż firma jest nadal zasadniczo zorientowana na kraj macierzysty, bezpośrednio zajmuje się importem, eksportem lub produkcją wyrobów i usług w innych krajach; na tym etapie część kierownictwa na stałe lokuje się za granicą; ponadto przedsiębiorstwo zapewne ma już całą filię międzynarodową zamiast jedynie oddziału;
- internacjonalizacja czwartego stopnia — ostatni etap procesu internacjonalizacji; przedsiębiorstwo osiąga ten szczebel wówczas, gdy kierownictwo uważa, że jest ono zorientowane głównie na działalność w skali wielu krajów w odróżnieniu od nastawienia na kraj macierzysty.

Pełniejszą charakterystykę poszczególnych stopni internacjonalizacji przedstawiono w tablicy 3.

Należy podkreślić, że znaczna liczba modeli procesu internacjonalizacji doprowadziła do tego, że niektórzy autorzy podjęli próbę grupowania tych modeli. Dotychczas przedyskutowane modele to model uppsalski i modele pozostałe, które albo nawiązywały do tego modelu, albo stanowiły jego rozwinięcie. Andersen (1993) dzieli modele internacjonalizacji na dwie grupy:

- model uppsalski (*Uppsala Internationalization Model* — U-M),
- modele innowacyjne, traktujące internacjonalizację jako innowację z punktu widzenia firmy (*The Innovation-Related Internationalization Models* — I-M).

Modele opisujące internacjonalizację z perspektywy innowacji wskazują na sekwencyjność procesu uczenia się w związku z wprowadzaniem innowacji. Decyzja o podjęciu internacjonalizacji jest rozpatrywana jako innowacja z punktu widzenia firmy wychodzącej na rynki zagraniczne. Najbardziej znane modele zaliczane do grupy modeli innowacyjnych zostały przedstawione w tablicy 4. Modele te różnią się liczbą etapów internacjonalizacji oraz ich zawartością. Inaczej są w tych modelach widziane motywy podjęcia działalności eksportowej jako pierwszego etapu internacjonalizacji. W pierwszych etapach modeli Bilkleya i Tesara oraz Czinkoty występuje całkowity brak zainteresowania podjęciem ekspansji zagranicznej — wydaje się, że inicjacja eksportu wymaga zadziałania

Tablica 3

Cztery stopnie internacjonalizacji według Kortha

	Internacjonalizacja			
	pierwszego stopnia	drugiego stopnia	trzeciego stopnia	czwartego stopnia
Charakter kontaktów z rynkami zagranicznymi	Pośredni, bierny	Bezpośredni, czynny	Bezpośredni, czynny	Bezpośredni, czynny
Umiejscowienie operacji międzynarodowych	W kraju	W kraju	W kraju i za granicą	W kraju i za granicą
Orientacja firmy	Na kraj	Na kraj	Głównie na kraj	Międzynarodowa (operacje krajowe są traktowane jako część całości)
Rodzaj działalności międzynarodowej	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą	Handel zagraniczny, kontrakty pomocy zagranicznej, bezpośrednie inwestycje za granicą
Struktura organizacyjna	Tradycyjna	Wydział międzynarodowy	Filia międzynarodowa	Struktura globalna

Źródło: Stoner, Wankel (1997, s. 507).

jakiegoś specjalnego mechanizmu zachęcającego do eksportu (*push mechanism*) lub interwencji „agenta zewnętrznego”, spoza firmy. W modelach Cavusgila i Reida firma już w pierwszych etapach jest bardziej aktywna i skłonna do ekspansji. Podjęcie internacjonalizacji może wynikać z tego, że wystąpił *pull mechanism*, lub z działania agenta wewnętrznego.

Podstawowa różnica między wymienionymi modelami dotyczy postrzegania mechanizmu inicjującego podjęcie internacjonalizacji. Pozostałe różnice mają raczej charakter werbalny niż rzeczywisty.

Scharakteryzowane sekwencyjne podejście do procesu internacjonalizacji, choć podzielane przez wielu specjalistów z zakresu biznesu międzynarodowego, budzi pewne wątpliwości.

S. Reid (1983) uważa, że model uppsalski jest zbyt deterministyczny i ogólny. Jego zdaniem dokonywany przez firmę wybór sposobu wejścia na dany rynek, a następnie ekspansji na nim jest bardziej złożony — ma on bardziej selektywny charakter i jest zdeterminowany przez specyficzną sytuację firmy oraz przez pojawiające się na danym rynku zagranicznym szanse. Dlatego firmy, wchodząc na rynek, mogą wykorzystać każdy sposób wejścia i niekoniecznie muszą to być

Tablica 4
Przegląd modeli internacjonalizacji

Bilkey i Tesar (1977)	Cavusgil (1980)
1. Brak zainteresowania zarządu eksportem 2. Zarząd zainteresowany realizacją spontanicznych zamówień z zagranicy, ale nie stara się o rozpatrzenie możliwości działalności eksportowej 3. Zarząd rozważa możliwości aktywnej działalności eksportowej 4. Firma eksperymentuje, eksportując do zbliżonego pod względem psychologicznym kraju 5. Firma staje się doświadczonym eksporterem 6. Zarząd rozważa możliwość eksportu także do innych krajów	1. Marketing krajowy: firma sprzedaje tylko na rynku krajowym 2. Faza przedeksportowa: firma szuka informacji i rozważa możliwości eksportu 3. Zaangażowanie eksperymentalne 4. Aktywne zaangażowanie: eksport do większej liczby krajów — eksport bezpośredni, wzrost sprzedaży eksportowej 5. Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o alokowaniu ograniczonych zasobów, wybierając między rynkiem lokalnym i rynkami zagranicznymi
Czinkota (1982)	Reid (1981)
1. Firma w ogóle się nie interesuje rynkami zagranicznymi 2. Firma częściowo zainteresowana rynkami zagranicznymi 3. Firma odkrywająca rynki zagraniczne 4. Firma eksperymentująca 5. Doświadczony niewielki eksporter 6. Doświadczony duży eksporter	1. Świadomość eksportu: problem rozpoznania możliwości, pojawienie się zapotrzebowania 2. Intencja eksportu: motywy, podejście, ocze kiwania 3. Próby eksportu: doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej 4. Rozwój eksportu: efekty zaangażowania w działalność eksportową 5. Akceptacja eksportu: przyjęcie lub odrzucenie działalności eksportowej

Ź r ó d ł o: Andersen (1993, s. 213).

działania eksportowe. Według Reida teoria kosztów transakcyjnych lepiej wyjaśnia proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa niż model ewolucyjny.

W odniesieniu do modelu uppsalskiego Turnbull (1987) podnosi zarzut, że nie wiadomo, gdzie leżą granice między różnymi etapami procesu internacjonalizacji. Ten sam autor kwestionuje pogląd, że eksport lub korzystanie z usług dystrybutora na rynku zagranicznym są równoznaczne z mniejszym zaangażowaniem (*commitment*), które także wymagałoby bardziej precyzyjnej definicji.

Naukowcy prowadzący badania empiryczne wielokrotnie wskazywali, że firmy dokonujące ekspansji zagranicznej niekiedy postępują inaczej, niż wynika to z modelu uppsalskiego. Przykładowo, Hedlund i Kverneland (1983), prowadząc badania działań internacjonalizacyjnych firm szwedzkich w Japonii, wykazali, że często strategie wejścia i rozwoju działalności na rynkach zagranicznych polegają na wyborze szybszych i powodujących większe zaangażowanie sposobów wejścia niż te, które implikuje teoria stopniowego, ewolucyjnego i w konsekwencji wolnego procesu internacjonalizacji.

Kolejna wątpliwość podnoszona w odniesieniu do modelu ewolucyjnego dotyczy faktu, że jego logika zawiera sugestię, że internacjonalizacja jest procesem jednokierunkowym (*one-directional process*) (Jatar, 1992). Czasami jednak postępowanie firm przebiega w odwrotnym kierunku: międzynarodowa korporacja, wchodząc na rynek piwa w Wenezueli, najpierw zainwestowała we własną sieć dystrybucji, a następnie zawarła z niezależnymi podmiotami umowy franchisingowe na eksploatację jednostek tej sieci; Ford dokonał przebudowy konfiguracji zakładów produkcyjnych w Europie, w efekcie czego zakłady w niektórych krajach zostały zamknięte. Rozpatrując te przypadki w oderwaniu od całościowych strategii firm, zgodnie z modelem uppsalskim postępowanie obu firm można zakwalifikować jako przechodzenie od większego do mniejszego zaangażowania, co trudno jednak byłoby uznać za uzasadnione.

Ponadto kwestionuje się adekwatność modelu uppsalskiego w odniesieniu do różnych typów produktów i usług (Bridgewater, 2000, s. 187). W przypadku wielu usług minimalnym stopniem zaangażowania jest budowa sieci franchisingowej, a eksport w ogóle nie wchodzi w grę. Wskazuje się także, że korporacje wielonarodowe dysponujące dużymi zasobami oraz mające duże doświadczenie międzynarodowe są skłonne pomijać etapy oznaczające mniejsze zaangażowanie (*leapfrogging*). Zakłada się, że zjawisko przeskakiwania niektórych etapów konwencyjonalnego procesu internacjonalizacji będzie się nasilać i nie będzie się odnosić tylko do wielkich korporacji. Przyczynia się do tego dynamiczny rozwój nowoczesnych technik informacyjnych. Internet znosi geograficzne bariery i pozwala na szybkie utworzenie wirtualnych oddziałów firmy na całym świecie. Jego wykorzystanie może istotnie poprawić komunikację firmy internacjonalizującej swoją działalność z dotychczasowymi klientami, dystrybutorami i dostawcami oraz pomóc w znalezieniu kolejnych klientów i dystrybutorów na nowych rynkach.

Kolejna uwaga dotycząca modelu sekwencyjnego odnosi się do tego, że w modelu tym nie zwraca się uwagi na zależności, jakie występują między różnymi rynkami, na których firma prowadzi ekspansję. Kwestia ta zostanie rozwinięta w podrozdziale poświęconym tzw. sieciowym modelom internacjonalizacji.

Wreszcie ostatni już zarzut odnosi się do zbyt wąskiego rozumienia uczenia się i wiedzy, co ogranicza możliwości wyjaśniania niektórych form internacjonalizacji (Forsgren, 2002, s. 258).

Przedstawione rozważania dotyczące modelu sekwencyjnego można podsumować następującymi uwagami:

- model jest próbą sformułowania prawidłowości, schematu, tendencji w zachowaniu firm podejmujących działania internacjonalizacyjne;
- model ma charakter pozytywny w takim znaczeniu, że dąży się w nim do opisu i wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw w kontekście międzynarodowym;
- warstwa normatywna modelu nie była przez jego twórców eksponowana — sformułowane w nim prawidłowości mają wprawdzie pewną wymowę normatywną (jeśli zbadane firmy zachowywały się w sposób ewolucyjny

opisany w modelu, może to sugerować rekomendację, że dana firma powinna postępować podobnie), ale nie można mówić o jakimś automatyzmie implikacji dla strategii firm rozwijających operacje zagraniczne;

- model odwołuje się do koncepcji ewolucyjnych — wskazuje na sekwencję etapów zaangażowania się firmy w działania zagraniczne i na „przyrostowy”, akumulacyjny charakter procesu internacjonalizacji;
- model wpisuje się w konwencję zarządzania strategicznego, wskazując na znaczenie wzajemnego dopasowania wewnętrznych możliwości firmy (wiedza, zasoby) do otoczenia zagranicznego;
- model nawiązuje do koncepcji behawioralnej teorii firmy — wskazuje na duże znaczenie celów i interesów wewnątrz firmy dla podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej.

Internacjonalizacja niekonwencjonalna

Punktem wyjścia budowy koncepcji internacjonalizacji niekonwencjonalnej była krytyka modelu sekwencyjnego. Chodziło przede wszystkim o podważenie tezy o etapowym i kumulacyjnym charakterze procesu internacjonalizacji. Internacjonalizacja niekonwencjonalna oznacza, że firma niekoniecznie kieruje ekspansję na rynki najbliższe z punktu widzenia dystansu psychicznego oraz że proces internacjonalizacji nie przechodzi po kolei przez poszczególne etapy zaproponowane w modelu uppsalskim. Polemika na temat charakteru procesu internacjonalizacji prowadzona pomiędzy zwolennikami podejścia sekwencyjnego i zwolennikami podejścia niekonwencjonalnego rozpoczęła się bardzo wcześnie, właściwie zaraz po powstaniu koncepcji modelu ewolucyjnego. Należy w tym miejscu przypomnieć, że już twórcy modelu ewolucyjnego zdawali sobie sprawę z tego, że proces internacjonalizacji w przypadku konkretnych firm może przebiegać w sposób nietypowy, niezgodny z ideą sekwencyjnego przechodzenia przez poszczególne etapy. Praktyka gospodarcza zawsze dostarczała wielu przykładów na to, że koncepcja konwencjonalnego i stopniowego procesu internacjonalizacji nie ma charakteru uniwersalnego. Często firmy podejmują szybkie działania, niepozostające w zgodzie z tezą o przyrostowym charakterze internacjonalizacji. Jako jedni z pierwszych zwrócili na to uwagę G. Hedlund i A. Kverneland (1983). Ich zdaniem do podejmowania internacjonalizacji w rozumieniu niekonwencjonalnym skłaniają: stabilizacja warunków rynkowych, jednoznaczna tendencja do rozwoju rynku, doświadczenia firm zdobyte na rynku krajowym, a także wiedza zdobyta w trakcie internacjonalizacji działalności na innych rynkach.

Formułuje się bardziej ogólną opinię, że firmy dokonujące ekspansji międzynarodowej, zwłaszcza duże korporacje międzynarodowe, często omijają (opuszczają), przeskakują niektóre etapy internacjonalizacji ujęte w modelu uppsalskim

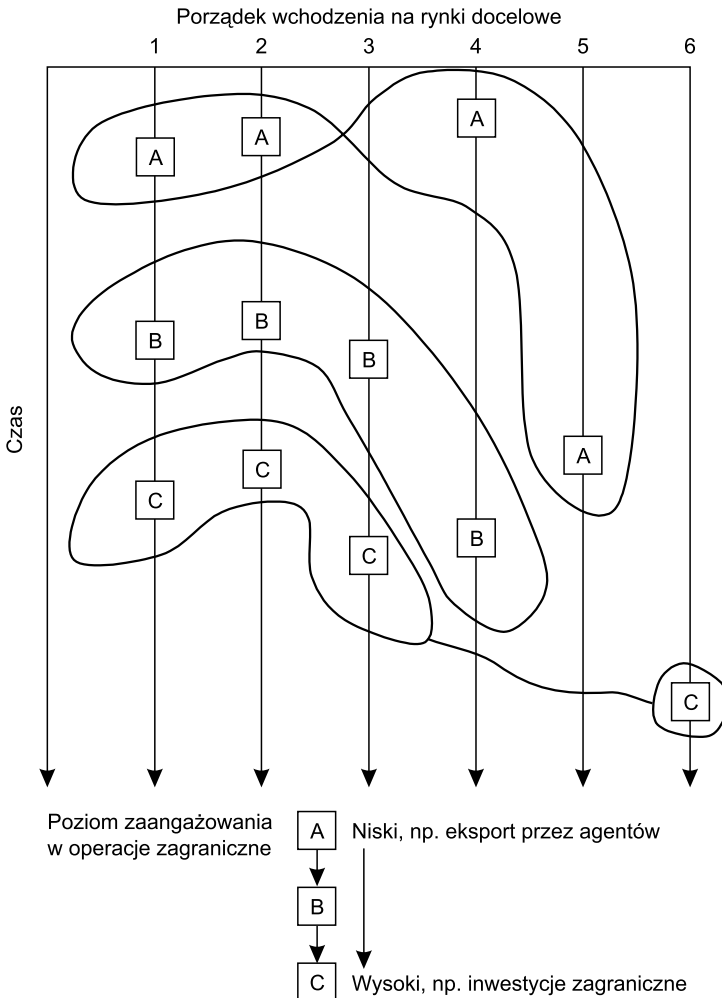
(*leapfrogging*). Jednocześnie wykazują one skłonność do wchodzenia na odległe ze względu na dystans psychiczny rynki w coraz wcześniejszych fazach ekspansji. Tę ostatnią cechę zachowań internacjonalizacyjnych współczesnych firm dobrze ilustrują wyniki badań Norbströma, który zauważył, że szwedzkie firmy częściej zakładają swoje pierwsze przedstawicielstwa handlowe na rynkach amerykańskim, brytyjskim lub niemieckim niż u swoich skandynawskich sąsiadów (Hollensen, 1998, s. 42). Zjawisko *leapfrogging* opisujące coraz częściej występujący przebieg procesu internacjonalizacji przedstawiono na rysunku 10. Z rysunku wynika, że przedsiębiorstwa stawiające pierwsze kroki w dziedzinie internacjonalizacji postępują zgodnie z modelem sekwencyjnym (rynek 1). Z upływem czasu i w związku z nabywaniem coraz większego doświadczenia międzynarodowego decydują się na ominięcie niektórych etapów i przechodzą bezpośrednio do form działalności zagranicznej cechujących się dużym zaangażowaniem i wysokim stopniem kontroli (rynek 6). Skutkiem takiego postępowania jest znaczne przyspieszenie tempa internacjonalizacji. Postępowania firmy w odniesieniu do rynku 6 nie należy jednak traktować jako całkowitego zaprzeczenia modelu sekwencyjnego. Wejście na rynek 6 należy raczej rozpatrywać w kontekście wcześniejszych doświadczeń internacjonalizacyjnych firmy. W takim ujęciu wejście na rynek 6 nie jest skokiem w nieznaną (Welch, Luostarinen, 1988).

Bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na charakter procesu internacjonalizacji jest struktura organizacyjna firmy prowadzącej ekspansję zagraniczną. Hedlund i Kverneland (1983) wskazywali na przykład, że odchodzeniu od tradycyjnego podejścia do internacjonalizacji może sprzyjać tendencja do decentralizacji struktur przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej. Czynnikiem zapewniającym firmie wchodzącej na rynek zagraniczny przewagę nad miejscowymi konkurentami może być zdecentralizowana struktura firmy, pozwalająca na sprawne działanie na tym rynku. Występują struktury o charakterze organicznym i hybrydowym, które umożliwiają bardziej elastyczne działanie i funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu.

Zależność między typem internacjonalizacji a strukturą organizacyjną firmy ma charakter obustronny. Internacjonalizacja implikuje zmiany w strukturze (Stopford, 1972). Jednocześnie struktura przedsiębiorstwa w dużym stopniu warunkuje przebieg ekspansji zagranicznej. Należy ponadto zauważyć, że zmiany w szeroko rozumianym otoczeniu międzynarodowym (warunki konkurencji, czynniki socjoekonomiczne i kulturowe, otoczenie polityczne i instytucjonalne), zachodzące niezależnie od firmy, determinują powstanie nowych strategii, metod ekspansji i zmiany podejścia odnośnie do działań na rynkach zagranicznych (Strandskov, 1986).

W literaturze można także spotkać pojęcie internacjonalizacji symultanicznej (Bridgewater, 2000, s. 183). W modelach symultanicznych internacjonalizacji wychodzi się ze stanowiska przeciwnego do argumentacji lansowanej w ramach modeli internacjonalizacji konwencjonalnej. W tych drugich punkt wyjścia stanowi obserwacja, że rynki różnią się między sobą i ze względu na znaczne ryzyko ekspansja na nie ma charakter etapowy. W modelach symultanicznych zwraca się

Rysunek 10

Operacje zagraniczne firmy X — zjawisko *leapfrogging*

Źródło: Welch, Luostarinen (1988).

natomiast uwagę na globalną konwergencję rynków, zanikanie różnic narodowych, kalifornizację potrzeb klientów w skali globu, ułatwienia w podróżowaniu i komunikowaniu się. Wymienione okoliczności mają sprzyjać równoległemu dokonywaniu ekspansji na wiele rynków i omijaniu niektórych etapów wyróżnionych w modelu sekwencyjnym. Wygląda zatem na to, że pojęcie internacjonalizacji symultanicznej można traktować jako synonim pojęcia internacjonalizacji niekonwencjonalnej w opisanym wcześniej ujęciu.

Podejście sieciowe

W konwencjonalnym podejściu do internacjonalizacji nacisk jest położony na zmienne odnoszące się do poziomu firmy dokonującej umiędzynarodowienia działalności. W tym przypadku można więc mówić o dominacji podejścia indywidualistycznego, co znajduje potwierdzenie w opinii, że — jak stwierdzono wcześniej — w modelu uppsalskim przyjmuje się perspektywę behawioralnej teorii firmy. Podstawowym wyróżnikiem podejścia sieciowego (*network approach*) jest przyjęcie innego punktu widzenia w postrzeganiu życia gospodarczego. Chodzi mianowicie o uwzględnienie kontekstu społecznego zachowań firmy, który polega na tym, że firma jest widziana jako fragment szerszego systemu wielu aktorów, którzy wzajemnie na siebie wpływają (Knoke, Kuklinski, 1993, s. 173). W takim podejściu bardzo istotne są relacje łączące firmę z różnymi podmiotami znajdującymi się w jej otoczeniu. W związku z tym sieci są przez niektórych traktowane jako trzecia możliwa forma koordynacji życia gospodarczego, obok rynku i hierarchii (Thompson, Frances, Levačić, Mitchell, 1991, s. 1–19), zwłaszcza jako forma pośrednia między rynkiem a hierarchią Williamsona (Thorelli, 1986; Jarillo, 1998).

Jeśli chodzi o źródła i genezę podejścia sieciowego, to należy wskazać na jego związki z takimi perspektywami badawczymi, jak:

- marketing, a zwłaszcza relacje między uczestnikami kanałów dystrybucji (Håkansson, 1982),
- teoria zależności od zasobów (*resource dependence model*) w analizowaniu związków między organizacjami (Pfeffer, Salancik, 1978),
- teoria wymiany społecznej (*social exchange theory*) (Cook, Emerson, 1984),
- teoria organizacji branży (*theory of industrial organisation*) (Porter, 1980),
- nurt nowej ekonomii instytucjonalnej z teorią kosztów transakcyjnych (Williamson, 1975).

Cechą podejścia sieciowego jest wielość nurtów analizy — nie występuje tutaj jeden, jednoznacznie wykształcony paradygmat, który precyzyjnie definiowałby obszar badań. Podejście to jest stosunkowo młode. Jego początki sięgają przełomu lat 70. i 80. XX wieku.

Kluczowym pojęciem w podejściu sieciowym jest „sieć”. Sieć (*network*) jest modelem lub metaforą opisującą zwykle znaczną liczbę jednostek, które są z sobą połączone systemem różnych powiązań. Podejście sieciowe jest narzędziem opisu systemu przemysłowego/branżowego (*industrial system*) — system ten jest pojmowany właśnie jako sieć relacji między firmami, a także innymi podmiotami. W węższym znaczeniu sieć obejmuje powiązania między firmami: relacje wertykalne w ramach określonego łańcucha wartości i relacje horyzontalne, czyli relacje z konkurentami. W szerszym znaczeniu sieć obejmuje dodatkowo relacje diagonalne z jednostkami wspierającymi prowadzenie działalności gospodarczej, takimi jak rząd, instytucje finansowe, agencje reklamowe (Axelsson, Easton, 1992).

Najczęściej jednak przyjmuje się, że system branżowy obejmuje firmy zaangażowane w produkcję, dystrybucję oraz użytkowanie dóbr i usług. Jeszcze bardziej zawężając, można stwierdzić, że głównym przedmiotem zainteresowania w podejściu sieciowym są stosunki między sprzedawcą i nabywcą.

Sieć jest sposobem koordynacji działań firm do niej należących. W sieci nie ma centralnej jednostki koordynującej (plan, hierarchia), więzi są budowane swobodnie na zasadach podobnych jak na rynku. Koordynacja działań odbywa się jednak poprzez rozmaite więzi; ceny są jedną z wielu, a nie jedyną podstawą zawiązywania więzi. W grę wchodzi szerokie spectrum więzi: technologiczne, planistyczne, wiedza, społeczne, ekonomiczne, prawne itp. Tworzenie i utrzymywanie więzi wymaga czasu i wysiłku, stąd też zmiany w układzie więzi nie charakteryzują się doskonałą elastycznością. Więzi podlegają nieustannym przeobrażeniom, jedne znikają i w ich miejsce pojawiają się nowe, inne są utrzymywane i modyfikowane. Podstawową cechą tych więzi jest ich komplementarny charakter — działania firm utrzymujących więzi wzajemnie się uzupełniają. Jednocześnie występuje przestrzeń zachowań o charakterze konkurencyjnym — część interesów uczestników sieci mogą charakteryzować sprzeczności.

Wejście na nowy rynek (np. zagraniczny) wymaga zbudowania sieci powiązań na tym rynku. Działania firmy na danym rynku branżowym są więc procesem kumulatywnym — relacje są w sposób ciągły tworzone, podtrzymywane, rozwijane i zrywane. Sieć charakteryzuje się więc z jednej strony pewną stabilnością, a z drugiej strony ma charakter dynamiczny.

Sieć może być rozumiana jako (Easton, 1992, s. 3–25):

- więzi między jednostkami wchodzącymi w jej skład, przy czym wyróżnia się więzi o charakterze ogólnym i długookresowym (*relationships*) i więzi o charakterze bieżącym, „tu i teraz” (*interactions*);
- struktura — firmy wchodzące w skład sieci są raczej współzależne niż niezależne; współzależność wprowadza ograniczenia do zachowań indywidualnych firm, co oznacza budowanie struktury w szerokim tego słowa znaczeniu;
- pozycja — jest to agregat wzajemnie nakładających się ról danej organizacji (firmy) w stosunku do innych organizacji (firm);
- proces — zmiany więzi między firmami, zdominowane przez rozkład władzy (siły) i struktury interesów.

Podstawowa struktura modelu sieciowego obejmuje trzy grupy elementów (Håkansson, Johanson, 1992, s. 28–34):

- aktorów,
- działania,
- zasoby.

Aktorami mogą być indywidualni ludzie, części firm, firmy i grupy firm. Aktorzy kontrolują działania i(lub) zasoby.

Działania oznaczają sytuację, gdy co najmniej jeden aktor łączy, rozwija, wymienia lub tworzy zasoby, używając do tego innych zasobów. Działania mogą polegać na transformacji zasobów (*transformation activities*) lub na transferze zasobów (*transfer activities*).

Zasoby są kontrolowane przez aktorów; mają charakter heterogeniczny.

Trzy wymienione grupy elementów modelu sieciowego są połączone relacjami (wiązaniami), w efekcie czego powstają struktury nazywane sieciami.

W sieci działają cztery grupy sił, które spajają poszczególne elementy (Håkanson, Johanson, 1992, s. 33–34):

- funkcjonalna współzależność — aktorzy, działania i zasoby są z sobą wzajemnie powiązane funkcjonalnie;
- struktura władzy — między aktorami występują relacje władzy; jedni aktorzy wpływają na innych, i odwrotnie;
- struktura wiedzy — podejmowanie działalności i wykorzystywanie zasobów zależą od wiedzy obecnych i byłych aktorów; wiedza poszczególnych aktorów jest powiązana;
- uzależnienie od przeszłości (*intertemporal dependence*) — sieć jest zawsze w części produktem swojej historii, jest „zawieszona” w przeszłości.

Ważnym pojęciem w podejściu sieciowym jest rynkowa pozycja firmy, która mówi o więziach tej firmy z innymi przedsiębiorstwami. Pozycja jest produktem historii i określa możliwości oraz ograniczenia rozwojowe firmy. Pozycja firmy w sieci obejmuje tzw. pozycję mikro i pozycję makro (Johanson, Mattsson, 1993, s. 307). Pozycja mikro odnosi się do więzi z inną firmą indywidualną; świadczy o roli i znaczeniu firmy dla innej firmy oraz sile więzi z inną firmą. Pozycja makro odnosi się do więzi danej firmy z siecią jako całością lub z jej częścią; jest opisywana przez tożsamość (charakter) innych firm w sieci, z którymi dana firma ma bezpośrednie lub pośrednie relacje, rolę i znaczenie danej firmy w sieci oraz siłę związków z innymi firmami. Na pozycję makro firmy oddziałują współzależności w sieci jako całości oraz komplementarność poszczególnych pozycji mikro w sieci. W tym sensie pozycja makro nie jest prostą sumą pozycji mikro. Biorąc pod uwagę pozycje firm w sieci, można wyróżnić sieci silnie i słabo ustrukturalizowane. Wysoki stopień strukturalizacji oznacza silne współzależności między firmami i ich pozycjami oraz całkowicie zrozumiałe zdefiniowanie pozycji firm. W sieciach charakteryzujących się niskim stopniem strukturalizacji pozycje poszczególnych firm nie są wyraźne, a związki między nimi są słabsze.

Tak rozumiane sieci mogą być dzielone w różny sposób. Można na przykład stosować kryterium geograficzne i wydzielać fragmenty sieci ze względu na miejsce ich lokalizacji — w ten sposób można mówić o sieciach narodowych i międzynarodowych. Gdy za kryterium podziału przyjmie się określone produkty, można wydzielać sieci produkcyjne.

Przynależność firmy do sieci stwarza także możliwości pozyskiwania przez firmę zasobów w związku z jej rozwojem. Każda firma posiada zasoby własne,

które może wykorzystywać. Firma należąca do sieci uzyskuje także dostęp do zasobów zewnętrznych, obcych, należących do innych firm będących w sieci. Pozycje rynkowe firmy w sieci dają jej ograniczony, częściowy dostęp do tych zasobów. Pozycje te mogą więc być interpretowane jako częściowo kontrolowane, niewidzialne zasoby (*intangible market assets*), w odróżnieniu od zasobów własnych. W ten sposób firma, dzięki przynależności do sieci, ma do dyspozycji nie tylko zasoby własne (w pełni kontrolowane), lecz także zasoby rynkowe (kontrolowane tylko częściowo w zależności od zajmowanych pozycji).

Opisane podejście sieciowe tworzy nową, interesującą perspektywę dla ujmowania i interpretowania internacjonalizacji firmy. W konwencji modeli sieciowych internacjonalizacja firmy oznacza budowanie i umacnianie pozycji w powiązaniu z innymi zagranicznymi partnerami w sieci. Innymi słowy, chodzi o tworzenie oraz ewolucję więzi z jednostkami zagranicznymi należącymi do danej sieci produkcyjnej. Może się to odbywać na trzy sposoby (Johanson, Mattsson, 1993, s. 309):

- poprzez budowanie pozycji w odniesieniu do nowych, zagranicznych jednostek sieci (*international extension*);
- poprzez umacnianie pozycji i zwiększanie zaangażowania zasobów w stosunku do tych zagranicznych jednostek, z którymi firmę już łączyła więź (*penetration*);
- poprzez zwiększanie koordynacji między pozycjami w różnych sieciach narodowych (*international integration*).

Rozpatrywany stopień internacjonalizacji firmy oznacza zakres, w jakim dana firma zajmuje pozycje w różnych sieciach narodowych oraz, stopień ważności i zintegrowania tych pozycji.

Rozpatrując internacjonalizację firmy z punktu widzenia podejścia sieciowego, należy więc wziąć pod uwagę zarówno indywidualną firmę (zasoby własne), jak i sieć, do której ona należy (zasoby rynkowe — *market assets*). Przyjmując po dwa skrajne warianty w odniesieniu do firmy i do sieci (rynku), otrzymujemy cztery możliwe sytuacje przedstawione na rysunku 11. Ponieważ firma znajduje się w sieci, nie wystarczy uwzględnienie internacjonalizacji samej firmy w znaczeniu pozycji mikro, a uzasadnione staje się także wzięcie pod uwagę internacjonalizacji sieci, czyli pozycji makro.

Pozycja firmy znajdującej się w sytuacji „wcześnie zaczynającego” charakteryzuje się nielicznymi i mało istotnymi związkami z firmami zagranicznymi. Podobnie przedstawia się sytuacja w innych firmach należących do sieci. Konkurenci, dostawcy i inne firmy znajdujące się w sieci, zarówno te działające na rynku krajowym, jak i te działające na rynkach zagranicznych mają słabo rozwinięte więzi zagraniczne. Wiedza firmy o rynkach zagranicznych jest ograniczona, a doświadczenie w działaniu na nich niewielkie. Podjęcie ekspansji zagranicznej wiąże się z trudnościami zarówno w dostosowaniu zasobów własnych, jak i z pozyskaniem zasobów obcych. Prawdopodobne wybory firmy znajdującej się w pozycji „wcześ-

Rysunek 11

Internacjonalizacja a podejście sieciowe

		Stopień internacjonalizacji sieci	
		niski	wysoki
Stopień internacjonalizacji firmy	niski	„Wczesnie zaczynający” (<i>The Early Starter</i>)	„Późno zaczynający” (<i>The Late Starter</i>)
	wysoki	„Samotny internacjonal” (<i>The Lonely International</i>)	„Internacjonal w zinternacjonalizowanym otoczeniu” (<i>The International Among Others</i>)

Źródło: Johanson, Mattsson (1993, s. 310).

nie zaczynającego” związane z wychodzeniem na rynki zagraniczne będą zależne od jej rozmiarów. W przypadku małej firmy często:

- inicjatywa podjęcia ekspansji zagranicznej pochodzi raczej z zewnątrz;
- w procesie internacjonalizacji korzysta się z agentów i innych pośredników — mają oni wiedzę i pozycję na rynkach, a współpraca z nimi nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych;
- ekspansja w pierwszej kolejności jest dokonywana na „bliskie” rynki (geograficznie, kulturowo).

Firmy duże, posiadające znaczne zasoby jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, mogą realizować inną strategię. Może ona polegać na nabyciu (przejęciu, *acquisitions*) lub na zrealizowaniu inwestycji typu *green-field*, co zazwyczaj wiąże się jednak ze znacznym ryzykiem. Taka strategia wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych w krótkim okresie. Strategia ta może być także realizowana poprzez zawiązanie joint venture, co z kolei oznacza ograniczenie kontroli na rzecz zmniejszenia ryzyka.

W miarę jak firma staje się coraz bardziej zinternacjonalizowana, przechodzi ona z pozycji „wczesnie zaczynającego” do pozycji „samotnego internacjonała”. Pozycja „samotnego internacjonała” oznacza duże zaawansowanie umiędzynarodo-

wienia firmy, która jednak porusza się w mało zinternacjonalizowanym otoczeniu rynkowym. Firma taka dysponuje obszerną wiedzą o często różniących się rynkach zagranicznych, a także ma opanowany repertuar dostosowań zasobów potrzebnych do prowadzenia działań na rozmaitych rynkach. Przewaga nad innymi firmami krajowymi wynika nie tylko z wiedzy i umiejętności elastycznego dostosowania zasobów własnych, lecz także z relatywnie szerokich możliwości pozyskiwania zasobów obcych. W przypadku firmy zajmującej omawianą pozycję inicjatywy internacjonalizacyjne nie wychodzą raczej od jej partnerów z sieci, gdyż ci cechują się brakiem umiędzynarodowienia. „Samotny internacjonal”, odwrotnie, jest często inicjatorem i promotorem posunięć umiędzynarodawiania działalności jego partnerów z sieci. Należy przy tym podkreślić, że „samotny internacjonal” może być zarówno pomostem do rynków zagranicznych dla firm krajowych, jak i pomostem do rynku krajowego dla firm zagranicznych. Działalność „samotnego internacjonała” może także być katalizatorem internacjonalizacji jego konkurentów. Prawdopodobne wybory strategiczne „samotnego internacjonała” będą więc polegały na:

- inicjowaniu powiązań międzynarodowych,
- byciu pomostem do rynków obcych dla dostawców i odbiorców krajowych,
- byciu pomostem do rynku krajowego dla dostawców zagranicznych.

Oto dwie podstawowe cechy kolejnej pozycji określanej jako „późno zaczynający”:

- stosunkowo łatwy dostęp do zinternacjonalizowanych zasobów krajowych — wielu przedstawicieli otoczenia krajowego osiągnęło już znaczący poziom umiędzynarodowienia działalności;
- opóźnienie w internacjonalizacji w stosunku do innych firm krajowych.

Jeśli dostawcy, konsumenci (odbiorcy) i konkurenci jakiejś firmy mają charakter międzynarodowy (sami są umiędzynarodowieni), to nawet typowa krajowa firma ma w ten sposób wiele pośrednich związków z sieciami zagranicznymi. Relacje na rynku wewnętrznym mogą sprzyjać wyjściu na rynki zagraniczne. Inwestycje rynkowe poczynione na rynku wewnętrznym mogą być wykorzystane w ekspansji zagranicznej, która w związku z tym nie musi mieć charakteru stopniowego, ograniczonego i ostrożnego, a może przybrać formę śmielszych, większych wejść nawet na nieco bardziej odległe rynki. W pozycji firmy znajdującej się w sytuacji „późno zaczynającego” duże znaczenie mają jej rozmiary. W przypadku firmy o relatywnie małych rozmiarach wybory strategiczne pójść prawdopodobnie w następujących kierunkach:

- wąska specjalizacja, zorientowanie na rozwiązywanie konkretnych, specyficznych problemów występujących w sieci produkcyjnej;
- dość szybkie i radykalne wejście na rynek zagraniczny (np. przedstawicielstwa i filie handlowe) z możliwością podjęcia produkcji za granicą w stosunkowo krótkim czasie (w przypadku, gdy związki z odbiorcami za tym przemawiają — np. planowanie produkcji, techniczne doskonalenie produktu).

W przypadku firmy o większych rozmiarach sytuacja jest bardziej skomplikowana. Firmy, które osiągnęły znaczne rozmiary jeszcze przed rozpoczęciem internacjonalizacji, są zazwyczaj mniej wyspecjalizowane niż firmy mniejsze. Pozycję dużej firmy znajdującej się w sytuacji „późno zaczynającego” cechują:

- trudności w wejściu na rynki zagraniczne — niecki, które są na tych rynkach do zagospodarowania, są zbyt małe;
- znaczące ryzyko wiążące się z nabyciami i joint ventures — wynika to z braku doświadczenia w tego rodzaju przedsięwzięciach;
- trudności w zajmowaniu nowych pozycji w ściśle ustrukturalizowanych sieciach (np. najlepsi dystrybutorzy współpracują już z konkurentami).

Porównanie pozycji strategicznych „późno zaczynającego” i „wczesnie zaczynającego” pokazuje wyraźnie, jak duże znaczenie w kształtowaniu strategii internacjonalizacji firmy ma czas.

Sytuacja „internacjonała w zinternacjonalizowanym otoczeniu” charakteryzuje się wysokim stopniem internacjonalizacji firmy i jej otoczenia. Oto najważniejsze cechy omawianej pozycji:

- posiadanie licznych, ścisłych i ustrukturalizowanych powiązań z partnerami na wielu rynkach; chodzi nie tylko o powiązania o charakterze hierarchicznym (np. z własnymi filiami lub oddziałami), lecz także o powiązania o charakterze zdecentralizowanym (poziome i lateralne);
- możliwość wystąpienia efektów synergicznych — powiązania występujące w jednej sieci mogą być wykorzystywane do budowania i rozwoju powiązań w innych sieciach;
- możliwość osiągnięcia korzyści pierwszego ruchu — korzyści takie może przynieść zarówno obserwacja rynków o różnym stopniu rozwoju, jak i wykorzystanie form działania sprawdzonych na rynkach bardziej rozwiniętych w podejmowaniu działalności na rynkach mniej rozwiniętych;
- możliwość wcześniejszego zauważenia zmian w otoczeniu firmy, jeśli zmiany przenoszą się stopniowo z rynku na rynek;
- potrzeba koordynacji działań zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w ramach sieci;
- często modelem dobrze opisującym sytuację „internacjonała w zinternacjonalizowanym otoczeniu” jest model konkurencji oligopolistycznej — wejścia są dokonywane na rynki uważane przez konkurentów za ich najważniejsze rynki, aby powstrzymać rywali od podejmowania istotnych posunięć konkurencyjnych na innych rynkach;
- szeroki dostęp do zasobów zewnętrznych, wynikający z uczestnictwa w wielu sieciach narodowych — zwiększa to prawdopodobieństwo eksternalizacji transakcji (np. zakup komponentów, podzespołów, zamiast samodzielnego ich wytwarzania, czyli przesunięcie od „to make” do „to buy”);
- najczęściej spotykane zmiany pozycji dotyczą raczej takich posunięć, jak

zawiazywanie joint ventures, dokonywanie fuzji i przejęć; odróżnia to omawianą pozycję od trzech pozostałych pozycji.

Na zakończenie tego podrozdziału należy zwrócić uwagę na kilka ważnych cech podejścia sieciowego:

- odejście od indywidualistycznego postrzegania firmy i zaakcentowanie związków z najbliższym otoczeniem (siecią narodową lub branżową);
- podkreślanie znaczenia czasu i kumulacyjnego charakteru ewolucji sieci, w tym także procesu internacjonalizacji;
- zwrócenie uwagi na ograniczenie swobody strategicznej (*strategic discretion*) firm w procesie internacjonalizacji — posunięcia firm są bowiem uwarunkowane sytuacją w sieci.

Twórcy podejścia sieciowego wskazują także na jego specyfikę w porównaniu z dwiema innymi teoriami podejmującymi kwestię internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tzn. teorią internalizacji i teorią internacjonalizacji w ujęciu szkoły uppsalskiej (Johanson, Mattsson, 1993, s. 316–318). Teoria internalizacji, odwołując się do teorii kosztów transakcyjnych, koncentruje się na eksploatacji i ochronie tworzonych wewnątrz firmy zasobów niematerialnych (wiedza), natomiast teoria internacjonalizacji w ujęciu sieciowym wskazuje na konieczność stopniowego rozwijania wiedzy o rynku i potrzebę uczenia się od innych firm. W teorii internalizacji nie bierze się pod uwagę kumulacyjnego charakteru działań internacjonalizacyjnych, możliwości korzystania z zewnętrznych zasobów, potencjału rozwojowego związków z ramach sieci i współzależności między różnymi rynkami narodowymi. Z kolei teoria internacjonalizacji konwencjonalnej cechuje się różnym stopniem adekwatności i przydatności w zależności od tego, w której z czterech możliwych pozycji w sieci znajduje się dana firma (np. dobrze pasuje do pozycji „wczesnie zaczynający”, ale mniej odpowiada pozycji „internacjonalista w zinternacjonalizowanym otoczeniu”).

Inne koncepcje internacjonalizacji

W literaturze przedmiotu można także spotkać inne, poza omówionymi dotychczas, ujęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W tym miejscu ograniczymy się do zasygnalizowania dwóch ujęć: koncepcji *born global* oraz tzw. modelu innowacyjno-dyfuzyjnego.

Koncepcja *born global* stanowi de facto podważenie filozofii modelu sekwencyjnego. Internacjonalizacja, a nawet globalizacja nie odbywają się etapami, a niektóre firmy już w momencie powstania stają się globalne.

Luostarinen i Gabrielsson (2002) zauważają, że w modelach konwencjonalnych typową kolejną rzeczą jest prowadzenie przez nowo powstałą firmę początkowo

działalności wyłącznie na rynku wewnętrznym. Wyjście za granicę jest ewentualnie brane pod uwagę w długookresowych planach rozwoju firmy. Z nazwy *born global* wynika, że tego typu firmy zachowują się wprost przeciwnie. Rozpoczynają swoją działalność od eksploracji rynków międzynarodowych. Zgodnie z definicją *born global* to „firma, która od samego powstania czerpie przewagę konkurencyjną z zastosowania zasobów oraz sprzedaży swoich produktów w wielu krajach” (Oviatt, McDougall, 1994, s. 49). Luostarinen i Gabrielsson (2002) zaproponowali następujący zestaw cech wyróżniających firmy typu *born global*:

- 1) rozpoczynają operacje międzynarodowe przed operacjami krajowymi lub jednocześnie z nimi,
- 2) opierają swoje wizje i misje strategiczne od początku głównie na rynkach i klientach globalnych,
- 3) planują swoje produkty, struktury i systemy oraz finanse globalnie,
- 4) rozwijają się nadzwyczaj szybko na rynkach globalnych,
- 5) planują w swojej wizji, aby zostać globalnymi liderami rynkowymi,
- 6) stosują odmienne strategie produktu, operacji oraz rynku niż firmy tradycyjne,
- 7) wykorzystują inne globalne strategie marketingowe.

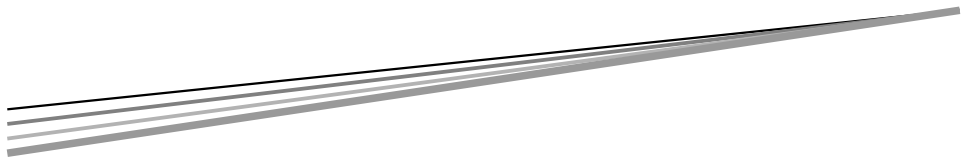
Firmy *born global* są zjawiskiem stosunkowo nowym, które pojawiło się jako konsekwencja otwarcia i deregulacji rynków, powstania nowej przestrzeni konkurencyjnej oraz wzrostu liczby przedsiębiorstw międzynarodowych. Czynniki sprzyjającymi powstawaniu tego typu firm są także niezwykle szybki przepływ informacji oraz rozwój nowych technologii.

W modelach innowacyjno-dyfuzyjnych nawiązuje się częściowo do koncepcji internacjonalizacji w ujęciu konwencjonalnym. Podobieństwo dotyczy zwłaszcza występowania pewnej sekwencji etapów w działalności firmy wychodzącej na rynki zagraniczne. Stworzono kilka odmian modeli innowacyjno-dyfuzyjnych, które najczęściej są rozumiane jako zestawy następujących po sobie etapów (Lekvall, Wahlbin, 1973). Internacjonalizacja firmy jest w nich ujmowana jako sekwencja procesu uczenia się oraz przyswajania innowacji wpływającej z rozszerzania działalności na rynki zagraniczne. W modelu Lekvalla i Wahlbina wyróżnia się pięć etapów:

- etap pierwszy — *ignorancja (ignorance)* wobec jakiegokolwiek działalności na rynkach zagranicznych;
- etap drugi — *świadomość (awareness)* międzynarodowa; firma jest świadoma innowacji pochodzących z działalności międzynarodowej;
- etap trzeci — *zainteresowanie (interest)* międzynarodowe; firma poszukuje informacji, jak można odnieść korzyści z internacjonalizacji;
- etap czwarty — *próba (trial)*; firma rozpoczyna internacjonalizację;
- etap piąty — *przyjęcie, zastosowanie (adoption)*; zwiększenie zaangażowania międzynarodowego firmy.

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale teorie, koncepcje i modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa różnią się pod wieloma względami. Podstawowa różnica dotyczy określenia tego, co w procesie internacjonalizacji firmy jest ważne i na co należy zwracać głównie uwagę w badaniu naukowym tych zagadnień. Osoby studiujące problemy internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy przestrzec przed ortodoksyjnym, demagogicznym i wzajemnie wykluczającym się traktowaniem poszczególnych propozycji opisu i wyjaśnienia umiędzynarodowienia. Każda z tych propozycji wnosi interesujący wkład, podsuwa interesujące hipotezy, które można weryfikować lub falsyfikować poprzez badania empiryczne. Żadna z zaprezentowanych teorii nie ma uniwersalnego zastosowania niezależnie od typu firmy, branży, kraju, czasu istnienia itp. W literaturze zwraca się uwagę na szczególne znaczenie branży działalności firmy i rozmiarów przedsiębiorstwa (Bridgewater, 2000, s. 187). Należy więc rozróżniać procesy internacjonalizacji zachodzące w sektorach przemysłu przetwórczego i w usługach, w firmach działających na jednym rynku lub na niewielkiej ich liczbie oraz w firmach wielonarodowych i globalnych, a także w firmach małych i dużych. W najnowszych badaniach z zakresu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jest prezentowane stanowisko kompromisowe, sprowadzające się do eklektycznego wykorzystania dorobku wszystkich przedstawionych teorii w zależności od szeroko rozumianego kontekstu procesu internacjonalizacji firmy. Cechą wspólną panującego konsensusu jest szerokie odwoływanie się do wiedzy i uczenia się oraz do szerokiego, wykraczającego poza granice pojedynczej firmy, traktowania internacjonalizacji zgodnie z postulatami podejścia sieciowego (Forsgren, 2002; Hadjikhani, Johanson, 2002; Yli-Renko, Autio, Tontti, 2002; Chetty, Eriksson, 2002; Pedersen, Petersen, Benito, 2002; Andersen, Buvik, 2002; Andersson, 2002).

Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw — wyjaśnienia teoretyczne



Jak dotąd brak jest kompletnej i spójnej teorii ujmującej międzynarodowe zachowania przedsiębiorstw. Poszukiwanie wyjaśnień zachowań przedsiębiorstw w sferze międzynarodowej może obejmować następujące subdyscypliny szeroko rozumianych nauk ekonomicznych: teorię wymiany międzynarodowej, teorię przedsiębiorstwa, teorię struktury branży (*theory of industry organization*), teorię zagranicznych inwestycji bezpośrednich, teorię przedsiębiorstwa wielonarodowego, teorię kapitału, teorię międzynarodowych stosunków finansowych, teorię konkurencji monopolistycznej, teorię organizacji i zarządzania oraz teorię podejmowania decyzji. Zbudowanie teorii ujmującej działalność przedsiębiorstw w przestrzeni międzynarodowej wymagałoby wyselekcjonowania oraz zinterpretowania założeń i twierdzeń wymienionych teorii w kontekście zachowań przedsiębiorstwa, a następnie dokonania ich syntezy. Podjęcie tego niewątpliwie fascynującego zadania wykracza jednak poza przyjęte ramy niniejszego opracowania.

W tym miejscu ograniczymy się do pokazania, jak zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw jest ujmowana w teorii handlu międzynarodowego i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich (Gorynia, 1988a; 1988b; Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder, 2000). Jak zauważa Mińska-Struzik (2006, s. 6): „Problem polega na tym, że choć pojęcia handlu międzynarodowego i produkcji międzynarodowej¹¹ są sobie bardzo bliskie i wzajemnie się uzupełniają, na gruncie teorii ekonomii rozważano je przez długi czas jako całkowicie niezależne. O ile teoria handlu międzynarodowego powinna wyjaśnić, dlaczego poszczególne kraje specjalizują się w produkcji dóbr określonego rodzaju i jak prowadzona przez nie wymiana wpływa na dobrobyt w skali makro, o tyle twórcy teorii produkcji

¹¹ Produkcję międzynarodową traktujemy w tym miejscu jako synonim zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

międzynarodowej koncentrują uwagę na procesach toczących się w skali mikro-ekonomicznej”. Innymi słowy, z jednej strony obie grupy teorii koncentrują się na nieco innych zagadnieniach, w teoriach tych przyjmuje się odmienne perspektywy badawcze, z drugiej zaś strony faktyczna bliskość podejmowanych zagadnień implikuje zbliżanie się i przenikanie obu grup teorii, co staje się szczególnie widoczne w wypadku tzw. „zintegrowanych” modeli handlu i produkcji międzynarodowej (Mińska-Struzik, 2006, s. 7).

Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Przedmiotem niniejszego podrozdziału jest rozważenie tego, w jakim stopniu teoria handlu międzynarodowego może być przydatna w wyjaśnianiu i przewidywaniu działalności przedsiębiorstw w skali międzynarodowej. Dotychczasowy zakres i sposób uwzględnienia zachowań przedsiębiorstwa w teorii handlu międzynarodowego pozwala analizować tylko niektóre aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstw, inne pozostawiając na uboczu. Wynika to z zakresu problematyki, będącej przedmiotem teorii handlu międzynarodowego.

Wyjaśniając teorię handlu międzynarodowego, nie dąży się bezpośrednio do udzielenia odpowiedzi na pytanie, dlaczego firmy angażują się w wymianę międzynarodową. Po prostu zakłada się, że firmy podejmują się obsługi rynków zagranicznych, ponieważ jest to dla nich opłacalne (Tayeb, 2000, s. 9). W teoriach tych zwraca się większą uwagę na determinanty znajdujące się w otoczeniu firm, skłaniające je do zaangażowania się w międzynarodową wymianę towarową.

Teoria handlu międzynarodowego ma w zasadzie charakter makroekonomiczny. Analiza na poziomie przedsiębiorstwa nie jest jej głównym celem badawczym. Zmierzając do wyjaśnienia wymiany międzynarodowej w skali makro, w teorii tej przyjmuje się określone założenia dotyczące wybranych aspektów działań przedsiębiorstw, inne aspekty pozostawiając z boku. Wizje przedsiębiorstwa zakładane w niektórych (w zasadzie w większości) koncepcjach w ramach teorii wymiany międzynarodowej są uproszczone. Poszczególne koncepcje cechują się przy tym znacznymi różnicami, jeśli chodzi o ujęcie działalności przedsiębiorstw w sferze międzynarodowej.

W teoriach przedsiębiorstwa są także zawarte *explicite* lub *implicite* twierdzenia dotyczące jego międzynarodowej aktywności. Nowszym kierunkiem badań jest zastosowanie w analizie działalności zagranicznej przedsiębiorstw zestawu pojęć i narzędzi analitycznych charakterystycznych dla teorii struktury branży. Szczególnie pomyślnie okazały się próby integracji dorobku teorii struktury branży, teorii konkurencji monopolistycznej i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Zadanie wyjaśnienia działalności międzynarodowej przedsiębiorstw jest także

podejmowane w obrębie teorii kapitału, teorii międzynarodowych stosunków finansowych, teorii podejmowania decyzji oraz teorii organizacji i zarządzania. Należy przy tym podkreślić, że granice dyscyplin, w obszarze których jest podejmowana problematyka zagranicznej działalności przedsiębiorstw, nie są ostre i dyscypliny te częściowo na siebie zachodzą.

Paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Przyjmujemy, że wszystkie koncepcje ujmujące działania międzynarodowe przedsiębiorstw to koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest tu rozumiana jako umiędzynarodowienie jego działalności (niekoniecznie własności).

Zestaw najważniejszych problemów teoretycznych związanych z międzynarodową działalnością przedsiębiorstw (paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa) obejmuje takie kwestie, jak:

- przyczyny przemieszczania dóbr i usług między krajami,
- motywy zagranicznej działalności przedsiębiorstw,
- charakterystyka firm internacjonalizujących swoją działalność,
- lokalizacja działalności zagranicznej przedsiębiorstw,
- dynamika procesu internacjonalizacji,
- proces podejmowania decyzji o rozpoczęciu rozwoju działalności zagranicznej,
- formy wejścia na rynek zagraniczny.

Wyczerpująca teoria internacjonalizacji przedsiębiorstwa powinna zawierać wyjaśnienie tych kwestii. Istniejące koncepcje dają odpowiedź na co najmniej jedno pytanie, ale żadna z nich nie daje odpowiedzi na wszystkie pytania. Obecnie przejdziemy do rozważań mających na celu ustalenie, które z wymienionych wcześniej komponentów paradygmatu internacjonalizacji przedsiębiorstwa znajdują rozwiązanie w ramach teorii wymiany międzynarodowej.

Przedsiębiorstwo w klasycznej teorii handlu międzynarodowego

Przez klasyczną (tradycyjną) teorię wymiany międzynarodowej rozumiemy zbiór koncepcji mających swoje źródło w teorii przewagi komparatywnej D. Ricardo, włącznie z modelem Heckschera-Ohlina w jego podstawowej wersji¹².

W tradycyjnej teorii handlu międzynarodowego zakładano powszechną dostępność informacji o procesie produkcji i produktach, czyli pomijano koszty stworzenia lub nabycia technologii (Mińska-Struzik, 2006). Przyjęcie tego założenia

¹² Zob. Cieślik (2000), Mińska-Struzik (2006).

spowodowało, że poza polem obserwacji znalazły się problemy uzyskiwania przewagi technologicznej oraz transferu technologii. W związku z tym zarówno w dociekaniach teoretycznych, jak i w badaniach empirycznych abstrahowano od roli, jaką w tych procesach odgrywają przedsiębiorstwa. Zainteresowanie zagadnieniami przewagi technologicznej i transferu technologii pojawiło się dopiero w trakcie dyskusji, jaka wywiązała się wokół paradoksu W. Leontiefa. Stały się one przedmiotem rozważań w teorii handlu międzynarodowego i inwestycji zagranicznych R. Vernona, a także w teorii konkurencji oligopolistycznej i w teorii internalizacji, w których uwzględnia się w pewnym stopniu znaczenie zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej.

W tradycyjnych modelach handlu międzynarodowego zakładano, że przystosowanie gospodarek narodowych (a tym samym przedsiębiorstw) do wymogów rynku międzynarodowego odbywa się bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów. Oznacza to, że zasoby mogą być szybko i bez nakładów przenoszone przez przedsiębiorstwa z jednych zastosowań do innych, zgodnie z zasadą przewagi komparatywnej. Ponadto przyjmuje się doskonałą konkurencję w skali krajowej oraz doskonałą podzielność kapitału. W rzeczywistości przystosowanie wymaga czasu i nakładów przedsiębiorstw, a także zazwyczaj pociąga za sobą koszty społeczne i polityczne. Przejście od autarkii do wolnego handlu przynosi gospodarce jako całości korzyści, ale uwadze uchodzi rozkład korzyści i strat na poziomie przedsiębiorstw. Ogólnie biorąc, pozytywny bilans włączenia się kraju w handel międzynarodowy nie może przysłaniać faktu, że jest ono korzystne dla wytwórców tych towarów, w produkcji których kraj ma przewagę komparatywną, natomiast jest niekorzystne dla producentów dóbr, z których wytwarzania kraj ten powinien zrezygnować. Ten bardzo ważny aspekt działalności przedsiębiorstw uczestniczących w wymianie międzynarodowej nie znalazł należytego odzwierciedlenia w teorii handlu międzynarodowego.

W tradycyjnych modelach wymiany międzynarodowej nie brano pod uwagę niedoskonałości rynku (*market imperfections*). Model Heckschera-Ohlina jest modelem wolnego handlu, w którym się zakłada, że rynki towarów i czynników produkcji są rynkami doskonałymi. W tej sytuacji „pierwsze najlepsze” rozwiązanie w sensie V. Pareto z punktu widzenia dobrobytu globalnego to specjalizacja krajów zgodnie z zasadą przewagi komparatywnej. Jedyną dopuszczalną w tym modelu formą międzynarodowej działalności przedsiębiorstw jest handel. Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa sprowadza się w tej sytuacji do eksportu. Uchylenie niezgodnych z rzeczywistością założeń modelu wolnego handlu wymaga uwzględnienia niedoskonałości rynku powstałych na skutek administracyjnej ingerencji rządów oraz niedoskonałości o charakterze naturalnym (Rugman, Lecraw, Booth, 1985, s. 98). Pierwsza grupa obejmuje bariery taryfowe, pozataryfowe i inne bariery w handlu. Druga to trudności z wyceną umiejętności (np. technologii), będących przedmiotem wymiany, oraz koszty transakcyjne (koszty niepewności, koszty kontroli jakości, koszty zawarcia kontraktu przy istnieniu ryzyka i niepełnej informacji).

Niedoskonałości rynku sprawiają, że wolny handel zostaje zastąpiony, przynajmniej częściowo, przez „drugie najlepsze” rozwiązanie, tzn. przez zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Problematyka ta wychodzi jednak poza zakres teorii handlu międzynarodowego. Wiąże się to z kolejnym założeniem tradycyjnej teorii wymiany międzynarodowej, w myśli którego występuje nieprzenośność czynników wytwórczych w skali międzynarodowej, przy doskonałej mobilności towarów. Z tego względu klasycy ekonomii nie zajmowali się w zasadzie takimi zjawiskami, jak eksport kapitału czy migracje siły roboczej. Założenie to zostało ostro skrytykowane przez Ohlina jako sprzeczne z założeniem zupełnej przenośności czynników wytwórczych w granicach poszczególnych krajów (Ohlin, 1933).

W klasycznej teorii handlu międzynarodowego nie zajmowano się także kwestią handlu wewnątrzbranżowego (*intra-industry trade*), a więc nie dopuszczano do sytuacji, w której dany kraj jednocześnie eksportuje i importuje taki sam produkt. Zgodnie z tą teorią posiadanie przewagi komparatywnej w zakresie określonego dobra wyklucza jego import. Teoria ta radykalnie ogranicza horyzont geograficzny ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. Faktyczne działania przedsiębiorstw w skali międzynarodowej stoją w sprzeczności z tak sformułowaną dyrektywą, a więc tym samym podważają przytoczoną tezę.

W modelu handlu międzynarodowego zakładającym doskonałą konkurencję abstrahowano od monopolizacji występującej w wymianie. Tymczasem warunki na rynku międzynarodowym są bardziej zbliżone do modelu konkurencji monopolistycznej niż do modelu konkurencji doskonałej. Sprawia to, że również w tym aspekcie przydatność klasycznego modelu wymiany do wyjaśnienia zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej, a także do predykcji tych zachowań, jest znikoma.

Należy także zwrócić uwagę, że zgodnie z tradycyjnym rozumieniem przewagi komparatywnej różnice w kosztach czynników produkcji prowadzą do lokalizowania wytwarzania w krajach mających przewagę, które następnie eksportują swoje wyroby. Zgodnie z tym punktem widzenia przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa powstaje w zależności od tego, gdzie prowadzi ono działalność. Podejście to nie ujmuje jednak problematyki konkurencji globalnej (Porter, 1986, rozdz. 1). Jednym z istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej firmy działającej w skali globalnej jest możliwość „rozproszenia” poszczególnych rodzajów działalności w różnych krajach w zależności od korzystnych miejsc lokalizacji, a także umiejętna koordynacja działań zlokalizowanych w różnych krajach.

W tradycyjnym rozumieniu przewagi komparatywnej zakłada się ponadto, że jej źródła są egzogeniczne względem przedsiębiorstwa. W rzeczywistości takie czynniki, jak malejący udział kosztów robocizny w kosztach całkowitych, rosnąca globalizacja rynków surowcowych oraz transfer technologii, prowadzą do zmniejszenia roli tradycyjnych źródeł przewagi komparatywnej. Coraz większego znaczenia nabierają źródła przewagi endogeniczne w stosunku do firmy, np. korzyści skali, prawnie zastrzeżona wiedza, zróżnicowanie produktu.

Istotnym mankamentem teorii klasycznej jest także założenie, że potencjalni kontrahenci są w posiadaniu doskonałej informacji o rynku i że jej uzyskanie nie

wiąże się z ponoszeniem kosztów przez przedsiębiorstwa. Nie uwzględnia się tu wspomnianych wcześniej kosztów transakcyjnych, których występowanie w znacznej mierze wyjaśnia proces powstawania przedsiębiorstw międzynarodowych (Williamson, 1975; Rugman, 1981).

Kolejnym, upraszczającym założeniem teorii Heckschera-Ohlina było przyjęcie jednakowej dla wszystkich krajów funkcji produkcji, czyli założenie istnienia takich samych metod wytwarzania poszczególnych towarów w różnych krajach. Założenie to pozostawiało poza zasięgiem tej teorii proces uzyskiwania przez firmę przewagi konkurencyjnej dzięki specyficznym dla niej czynnikom, takim jak technologia produkcji, jakość produktu, metody organizacji i zarządzania, modyfikującym przewagę wynikającą z tradycyjnych źródeł.

Jedną z cech teorii handlu międzynarodowego jest to, że nie antycypuje ona ani nie stara się wyjaśnić międzynarodowej działalności gospodarczej w formie innej niż przepływ towarów. Powoduje to, że niektórzy ekonomiści uważają, iż główne pytanie teorii wymiany międzynarodowej: „Dlaczego różne kraje prowadzą handel?” — jest źle postawione (Robock, Simmonds, 1983, s. 40). Pytanie to powinno raczej brzmieć: „Dlaczego towary i usługi są przenoszone między krajami?”. Jednostką podejmującą decyzje o produkcji i wymianie jest bowiem przedsiębiorstwo, a nie kraj.

Przedsiębiorstwo we współczesnej teorii wymiany międzynarodowej

Przez współczesną teorię wymiany międzynarodowej rozumiemy zbiór koncepcji, których powstanie było związane z podważeniem poprawności modelu Heckschera-Ohlina, zarówno w zakresie wyjaśniania, jak i predykcji struktury oraz kierunków wymiany międzynarodowej. Koncepcje te można z pewnym uproszczeniem sklasyfikować jako teorie „neoczynnikowe” i „neotechnologiczne” (Cieślík, 1983).

Ich wspólną cechą jest uchylenie niektórych nierealistycznych założeń modelu Heckschera-Ohlina. Ma to istotne implikacje dla zrozumienia roli przedsiębiorstw w wymianie międzynarodowej.

We współczesnej teorii wymiany międzynarodowej jako główną płaszczyznę analizy przyjmuje się najczęściej poziom kraju lub branży, rzadziej — poziom przedsiębiorstwa. W naszej analizie postaramy się wyeksponować wątki dotyczące poziomu przedsiębiorstwa.

Istotne znaczenie miało uchylenie założenia modelu Heckschera-Ohlina o jednorodności i niezmienności technik wytwarzania we wszystkich krajach. Doprowadziło to do nowego potraktowania roli postępu technicznego, co znalazło odbicie w teoriach „neotechnologicznych”¹³. Zgodnie z teorią luki technologicznej

¹³ Problematyka technologii została podjęta również w ramach „teorii konkurencji technologicznej”, która stanowi próbę zastosowania dorobku teorii struktury branży w zagadnieniach handlu zagranicznego (Krugman, 1983).

podstawowym kierunkiem ekspansji eksportowej przedsiębiorstw z kraju o relatywnie wysokim poziomie rozwoju technicznego w danej dziedzinie wytwarzania powinny być kraje opóźnione. W tym ujęciu sukcesy eksportowe firm zależą przede wszystkim od innowacyjności, uwarunkowanej z kolei odpowiednio wysokimi nakładami na badania i rozwój.

Duży wkład w rozwoju teorii handlu międzynarodowego miała także koncepcja cyklu życia produktu Vernona (Vernon, 1966). Wybiega ona poza problematykę handlu międzynarodowego, gdyż ujmuje również inne formy internacjonalizacji firmy — inwestycje bezpośrednie i sprzedaż licencji. Teoria Vernona ma charakter dynamiczny, gdyż zakłada zmienność technik wytwarzania i produktów. Uwzględnia się w niej fakt, że stworzenie nowej technologii wymaga poniesienia nakładów przez przedsiębiorstwo i że informacja na ten temat nie jest powszechnie dostępna.

Zgodnie z omawianą koncepcją nowy produkt często jest tworzony i wprowadzany na rynek przez przedsiębiorstwo zlokalizowane w kraju posiadającym przewagę technologiczną, co jest związane z wysokim poziomem dochodu na mieszkańca. Zapewnia to odpowiednio duży popyt na ten produkt. Przedsiębiorstwo wytwarzające nowy produkt wykorzystuje rosnący popyt na rynku wewnętrznym oraz zaczyna go eksportować, nie napotykając przy tym początkowo konkurencji zagranicznej, gdyż takowa nie istnieje. W następnej fazie produkcja jest podejmowana przez konkurentów zagranicznych, którzy prowadzą sprzedaż na swoich rynkach lokalnych. Na rynki te eksportuje również przedsiębiorstwo, które wylansowało produkt. Uruchamia ono zakłady produkcyjne na swoich rynkach eksportowych, aby móc skutecznie konkurować z producentami lokalnymi. W ostatniej fazie produkt wytwarzany w filiach zagranicznych jest importowany do kraju macierzystego ze względu na niższe koszty produkcji za granicą.

Koncepcja Vernona odnosiła się w zasadzie do przedsiębiorstw amerykańskich, a jej zasięg czasowy był zawężony do dwudziestolecia po II wojnie światowej (Bodinat de i in., 1984, s. 128). W latach siedemdziesiątych XX wieku coraz częściej ją podważano¹⁴. Mimo to teoria Vernona nadal może być wykorzystywana do predykcji zachowań przedsiębiorstw. Zgodnie z tą teorią przedsiębiorstwa zlokalizowane w krajach, których rynki ulegają zmianom, mają przewagę nad przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność na niezmiennych się rynkach. Bardzo istotne dla wyboru skutecznej strategii konkurencji jest możliwie najszybsze dostrzeżenie zmian w otoczeniu i wykorzystanie tych zmian do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez opracowanie nowej technologii lub zastosowanie innych sposobów dystansowania konkurentów.

Ważnym osiągnięciem współczesnej teorii wymiany międzynarodowej było także uwzględnienie korzyści skali działania. Pozwoliło to na rewizję tradycyjnego modelu Heckschera-Ohlina i stwierdzenie, że nawet w sytuacji braku różnic w wyposażeniu krajów w czynniki wytwórcze może nastąpić wzajemnie opłacalna wymiana handlowa związana z istnieniem korzyści skali. Ze stwierdzenia tego

¹⁴ Sam Vernon (1979) opisał zmierzch koncepcji cyklu życia produktu.

wynika bardzo ważna dyrektywa praktyczna, szczególnie dla przedsiębiorstw z krajów o ograniczonych rozmiarach rynku wewnętrznego, a mianowicie, że przewagę konkurencyjną można uzyskać przez zwiększenie skali produkcji i eksport¹⁵ (niskie koszty wytwarzania dużych serii). Druga korzyść z działalności na wielką skalę polega na utrudnieniu dostępu do rynku potencjalnym konkurentom (Yip, 1982) (stworzenie tzw. barier wejścia).

We współczesnej teorii wymiany międzynarodowej podjęto także próbę urealnienia modelu Heckschera-Ohlina poprzez jednoczesne uwzględnienie zróżnicowania produktu, korzyści skali oraz konkurencji monopolistycznej i konkurencji oligopolistycznej (Helpman, 1981; Lancaster, 1979, rozdz. 10; Krugman, 1979; Cieślík, 2000). W tym celu wykorzystuje się teorię struktury branży. Połączenie podejścia Heckschera-Ohlina do handlu międzynarodowego i podejścia E. Chamberlina do zróżnicowania produktu, korzyści skali oraz konkurencji monopolistycznej pozwala na predykcję struktury handlu w przekroju zarówno międzygałęziowym, jak i wewnątrzbranżowym. Oprócz uwzględnienia korzyści skali szczególnie istotna z mikroekonomicznego punktu widzenia jest rezygnacja z założenia o identyczności funkcji produkcji zróżnicowanych produktów w różnych krajach. Zróżnicowanie produktu jest bowiem podstawowym, obok obniżki kosztów, typem strategii prowadzącej do uzyskania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (Porter, 1985).

Kolejnym problemem podjętym we współczesnej teorii wymiany międzynarodowej było wyjaśnienie zjawiska handlu wewnątrzbranżowego (Grubel, Lloyd, 1975; Cieślík, 2000). Jak już zaznaczono, w tradycyjnej teorii handlu międzynarodowego nie przewidywano możliwości wymiany produktów tej samej branży. Założenie to okazało się jednak sprzeczne z rzeczywistą strukturą handlu między krajami wysoko rozwiniętymi. W przypadku gospodarek o zbliżonych strukturach i poziomach rozwoju wzajemny handel może być większy niż w przypadku krajów różniących się między sobą (Lancaster, 1980). Jest to rezultatem postępującego zróżnicowania produktów.

Ilościowe oceny handlu wewnątrzbranżowego zależą w części od przyjętych definicji i klasyfikacji produktów. Jednak nawet w przypadku identycznych produktów zjawisko handlu międzynarodowego jest możliwe na skutek występowania kosztów transportu, kosztów magazynowania, kosztów sprzedaży, kosztów uzyskania informacji rynkowej oraz sezonowości produkcji i konsumpcji niektórych towarów (Rugman, Lecraw, Booth, 1985, s. 45–47). Część wymienionych zmiennych w sposób oczywisty jest zależna od działań przedsiębiorstw, co oznacza, że jedną z determinant handlu wewnątrzbranżowego jest realizacja strategii konkurencji przedsiębiorstw.

¹⁵ Zagadnienie korzyści skali w wymianie międzynarodowej w wyczerpujący sposób omawia W.J. Ethier (1982). Interesujący przegląd modeli uwzględniających korzyści skali przedstawia Cieślík (2000, s. 18–28). Wyróżnia on modele z zewnętrznymi korzyściami skali oraz modele z wewnętrznymi korzyściami skali.

Z teorii handlu wewnątrzbranżowego wynikają istotne implikacje dla przedsiębiorstw opracowujących strategię ekspansji zagranicznej, dotyczące możliwych i pożądaných kierunków tej ekspansji. Z działalności eksportowej firmy nie są automatycznie wykluczone towary importowane do kraju będącego siedzibą firmy oraz rynki, z których import ten jest dokonywany.

Duże znaczenie dla wyjaśnienia struktury towarowej i geograficznej handlu miała koncepcja S.B. Lindera, nazywana teorią „ujednoliconej struktury popytu” albo hipotezą „popytu reprezentatywnego” (Lindert, Kindleberger, 1982). Autor ten buduje sekwencję zależności przyczynowo-skutkowych od dochodu do gustów, od gustów do technologii, od technologii do handlu międzynarodowego. Wzrost dochodu kieruje popyt, zgodnie z prawem Engla, na towary bardziej luksusowe; koncentracja popytu na dobrach luksusowych powoduje rozpoczęcie ich produkcji z zastosowaniem ulepszonych technologii. Wzrost popytu krajowego nie jest wystarczający dla osiągnięcia korzyści skali i dlatego zwiększeniu produkcji towarzyszy eksport. Z tych rozważań wynika, że kraje eksportują przede wszystkim te dobra, w produkcji których się specjalizują. Oznacza to, iż najlepszą podstawę skutecznego konkurowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych stanowi „dobry” rynek krajowy. Duże rozmiary handlu między krajami wysoko rozwiniętymi można, przynajmniej w części, wytłumaczyć zbliżeniem struktur popytu. W tej sytuacji o intensywności wymiany może decydować niewielkie zróżnicowanie preferencji w poszczególnych krajach, znajdujące swój wyraz np. w preferowaniu określonej marki, stylu. Z teorii Lindera wynikają istotne implikacje dla kształtowania strategii eksportowej przedsiębiorstw, gdyż zawiera ona sugestie dotyczące zalecanych kierunków ekspansji międzynarodowej.

Należy także wspomnieć o próbach uwzględnienia w teorii handlu międzynarodowego problematyki korporacji wielonarodowych, które są traktowane jako aktywne podmioty uczestniczące w konkurencji monopolistycznej i posiadające specyficzne składniki majątku (Helpman, 1984; Mińska-Struzik, 2006).

We współczesnej teorii handlu międzynarodowego przewartościowaniu uległy poglądy na rolę przedsiębiorstwa jako podmiotu uczestniczącego w handlu międzynarodowym. W teorii tradycyjnej jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy mogły być atuty wynikające z wyposażenia kraju w czynniki wytwórcze. W teorii współczesnej natomiast uwzględnia się problematykę nowych technologii, korzyści skali oraz zróżnicowania produktów, czyli czynników w istocie zależnych od aktywności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo nie jest tylko podmiotem przetwarzającym określoną ilość zasobów w określoną ilość standardowego produktu. Tworząc i wykorzystując nowe technologie, przedsiębiorstwo może zmieniać relacje nakładów do wyników oraz proporcje łączenia stosowanych zasobów, może też dokonywać faktycznego lub pozornego (marketingowego) zróżnicowania produktów. Ponadto przedsiębiorstwo uczestniczące w wymianie międzynarodowej przestaje być wyłącznie podmiotem adaptującym się do danych przez otoczenie warunków, staje się jednostką wpływającą na otoczenie (np. kreowanie lub stymulowanie popytu na swoje produkty).



Na podstawie wcześniejszych rozważań można stwierdzić, że zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa zostało podjęte w teorii handlu międzynarodowego w sposób fragmentaryczny. Stwierdzenie to odnosi się zarówno do teorii tradycyjnej, jak i do teorii współczesnej, choć do tradycyjnej w większym stopniu. Podstawowy nurt rozważań w teorii tradycyjnej, podtrzymywany szeroko również obecnie, eksponował makroekonomiczne aspekty wymiany międzynarodowej. Podejście makroekonomiczne w teorii handlu międzynarodowego, wywodzące się z tradycji klasycznej, utrzymało się do dziś (Sołdaczuk, Kamecki, Bożyk, 1983, s. 70). Stwierdzenie to nie jest równoznaczne z krytyką tej teorii — chodzi o podkreślenie względnej odrębności i specyfiki badawczej handlu międzynarodowego.

W teorii handlu międzynarodowego udzielono względnie zadowalającej odpowiedzi na pytanie: „Dlaczego dobra i usługi są przemieszczane między krajami?”. Odpowiedź ta nie jest jednoznaczna ze względu na rozbieżność koncepcji składających się na teorię handlu międzynarodowego. Na przykład wnioski na temat kierunków handlu wynikające z teorii Heckschera-Ohlina oraz teorii Lindera są wzajemnie sprzeczne (Foltyński, 1970, s. 191).

Motywy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw są wyjaśniane w teorii handlu międzynarodowego częściowo, gdyż uwzględnia się w niej zasadniczo tylko jedną formę aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw, tzn. eksport oraz import dóbr i usług. Pozostałe, wymienione na wstępie problemy teoretyczne składające się na paradygmat internacjonalizacji przedsiębiorstwa, nie znajdują w zasadzie rozwiązania w ramach teorii handlu międzynarodowego lub też są potraktowane bardzo powierzchownie. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest zawężenie pola badań teorii wymiany międzynarodowej do sytuacji, w których zakłada się brak przenośności czynników wytwórczych między krajami i mobilność towarów. Oznacza to, że poszukiwania wyjaśnień międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa powinny wychodzić także poza teorię wymiany międzynarodowej.

Teoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa

W literaturze ekonomicznej dotyczącej zagranicznych inwestycji bezpośrednich można wyodrębnić dwie tradycyjne perspektywy badawcze: mikro i makro. W pierwszej perspektywie za podstawową jednostkę obserwacji przyjmuje się przedsiębiorstwo, wychodząc z założenia, że międzynarodowa działalność gospodarcza w rzeczywistości jest realizowana na poziomie firm. W drugiej perspektywie badawczej uwaga koncentruje się wokół zagregowanych wielkości inwestycji bez-

pośrednich w ujęciu kraj-kraj, często w rozbiciu na poszczególne branże. Podejmowane są także analizy instrumentów regulacji w dziedzinie polityki gospodarczej prowadzonej przez rządy, wpływających na zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Obydwa podejścia mają liczne zalety, a jednocześnie nie są pozbawione pewnych ograniczeń. Dlatego należy je uznać raczej za komplementarne niż konkurencyjne. Ich przydatność zależy przede wszystkim od celu badania. Jeśli celem jest wyjaśnienie mechanizmu zagranicznych inwestycji bezpośrednich, to uzasadnione jest skoncentrowanie uwagi na przedsiębiorstwie jako podmiocie gospodarczym, który podejmuje decyzje dotyczące ekspansji zagranicznej. Wyjaśnienie motywów i następstw podejmowania przez przedsiębiorstwa zagranicznych inwestycji bezpośrednich ma nie tylko znaczenie poznawcze, lecz także może być przydatne w prowadzeniu polityki gospodarczej.

W literaturze z zakresu zagranicznych inwestycji bezpośrednich obydwie wymienione perspektywy badawcze występują jako równoprawne.

Paradygmat zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Należy wskazać na brak zgodności wśród badaczy co do treści paradygmatu zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Rozbieżność opinii dotyczy zarówno kwestii, jakie pytania dotyczące tej problematyki są istotne z naukowego punktu widzenia, jak i sposobu formułowania hipotez i technik ich weryfikacji. Znaczne różnice występują już we wstępnym etapie budowania teorii, etapie przyjęcia określonej wizji zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Skrajne możliwości można ująć następująco: z jednej strony zagraniczne inwestycje bezpośrednie są przejawem racjonalnej postawy przedsiębiorstw, które wobec niedoskonałości rynku prowadzą w ten sposób działalność mającą na celu optymalną alokację zasobów, z drugiej zaś zagraniczne inwestycje bezpośrednie są narzędziem eksploatacji jednych krajów przez drugie. Występuje ponadto duża liczba wizji pośrednich. Jest oczywiste, że w zależności od przyjętej wizji mogą być podzielone zdania na temat tego, co jest naukowo istotne, a co drugorzędne w badaniu zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Brak jednomyślności co do treści paradygmatu zagranicznych inwestycji bezpośrednich sprawia, że istniejące wyjaśnienia teoretyczne tego zjawiska są bardzo zróżnicowane. Poszczególni badacze, zazwyczaj w dość arbitralny sposób, określają interesujące ich aspekty zagranicznych inwestycji bezpośrednich i pod tym kątem prowadzą badania. W konsekwencji duża liczba koncepcji występujących w literaturze jest trudna do uporządkowania, gdyż ich twórcy analizowali zjawisko często z zupełnie odmiennych pozycji. W dużym stopniu utrudnia to możliwości kumulacji wiedzy, a co ważniejsze sprawia, iż brak jest teorii syntetycznej, a zarazem wyczerpującej.

Warto więc się zastanowić, jaki minimalny zestaw pytań powinien objąć paradygmat zagranicznych inwestycji bezpośrednich i na które z nich powinny dać odpowiedź prace badawcze w tym zakresie. Taki zestaw mógłby obejmować następujące kwestie:

- Jakie są motywy zagranicznych inwestycji bezpośrednich?
- Jakie przedsiębiorstwa dokonują zagranicznych inwestycji bezpośrednich?
- Jakimi kryteriami kierują się przedsiębiorstwa, dokonując wyboru inwestycji zagranicznych spośród innych form internacjonalizacji (innymi słowy, jakie kryteria decydują o wyborze ścieżki wejścia na rynek zagraniczny)?
- Jak wygląda proces podejmowania decyzji o zagranicznych inwestycjach bezpośrednich?
- Jak przedstawiają się zagraniczne inwestycje bezpośrednie w ujęciu dynamicznym?
- Jakie są kryteria wyboru miejsca lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich?

Przedsiębiorstwo w koncepcjach zagranicznych inwestycji bezpośrednich

W zawartym tu przeglądzie koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich ograniczymy się do ustalenia, które z problemów składających się na postulowany paradygmat są podjęte w danej koncepcji¹⁶. Ocena poszczególnych koncepcji powinna dotyczyć zarówno zakresu podejmowanych zagadnień, jak i wnikliwości ich potraktowania. Należy podkreślić, że wśród autorów zajmujących się zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi brakuje zgodności co do nazewnictwa i klasyfikacji poszczególnych koncepcji. Stanowi to dodatkową trudność podczas ich omawiania.

Jedną z możliwości pogrupowania tych koncepcji jest ich podział na dwie grupy:

- koncepcje prowadzące z założenia do fragmentarycznego wyjaśnienia zjawiska zagranicznych inwestycji bezpośrednich — obejmują one co najmniej jeden wybrany aspekt tego zjawiska;
- koncepcje prowadzące do syntetycznego ujęcia i całościowego wyjaśnienia zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Druga możliwość to uporządkowanie koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich w zależności od tego, czy koncentrują się one na stronie realnej procesów gospodarczych, czy na stronie finansowej.

¹⁶ Szerszego przeglądu dokonuje Rymarczyk (2004, s. 33–56), wskazując na istnienie jeszcze takich koncepcji, jak teoria obszarów walutowych Alibera, teoria lokalizacji, teoria portfela, teoria systemów wzajemnych powiązań, teoria opcji rzeczywistych.

Trzeci sposób klasyfikacji może się opierać na kryterium poziomu analizy przyjętego w danej koncepcji. Najczęściej przyjmowane poziomy analizy to przedsiębiorstwo, branża i gospodarka narodowa.

1. **Model cyklu życia produktu.** W kontekście międzynarodowym model ten został zastosowany przez R. Vernona (1966). W jego ujęciu cykl życia produktu obejmuje trzy fazy (Przybylska, 1998, s. 2–3). W fazie pierwszej impulsem do wprowadzenia i rozwoju nowego produktu jest występowanie sprzyjającej sytuacji na rynku, tzn. występuje zapotrzebowanie klientów oraz określony poziom dochodów, umożliwiający pokrycie wydatków na zakup nowego produktu. Możliwość rozpoznania przez przedsiębiorstwo korzystnej sytuacji na rynku jest największa w kraju działania firmy. Powstanie nowego produktu jest rezultatem prac badawczo-rozwojowych prowadzonych przez przedsiębiorstwo. W tej fazie istnieje konieczność ścisłej integracji funkcji kreowania produktu, produkcji i marketingu, stąd wskazane jest, aby produkcja i sprzedaż odbywały się w tym samym kraju. W końcu fazy pierwszej firma przystępuje do eksportu, przy czym nie musi ona stawiać czoła konkurencji, gdyż ma monopol technologiczny. Cena towaru nie jest w związku z tym najistotniejszym składnikiem strategii konkurencji.

W fazie drugiej niektóre rynki eksportowe upodobią się do rynku kraju macierzystego firmy, a ponadto pojawiają się na nich lokalni konkurenci. Prowadzi to do wzrostu znaczenia ceny jako elementu strategii konkurencji. W związku z tym firma, która wylansowała produkt, uruchamia produkcję w krajach będących dotychczas rynkiem eksportowym, aby w ten sposób doprowadzić do obniżki kosztów produkcji (realizowane są zagraniczne inwestycje bezpośrednie).

W fazie trzeciej produkt staje się produktem standardowym i maleje udział w rynku firmy, która produkt stworzyła. Gdy występują istotne różnice w kosztach wytwarzania w kraju przyjmującym i w kraju macierzystym, często dochodzi do importu produktu z kraju przyjmującego do kraju macierzystego.

Pierwotną wersję swojego modelu Vernon poddał modyfikacjom, w efekcie czego przedsiębiorstwo wielonarodowe jest identyfikowane w fazie pierwszej jako oligopol powstający, w fazie drugiej jako oligopol dojrzały i w fazie trzeciej jako oligopol starzejący się (Vernon, 1971; 1977).

W fazach drugiej i trzeciej przedsiębiorstwa zwracają coraz większą uwagę nie na posiadanie przewagi technologicznej, lecz na stabilizację pozycji konkurencyjnej. Chodzi o unikanie wojen cenowych z konkurentami. Duże rozmiary poczynionych inwestycji (wysokie koszty stałe) sprawiają, że przedsiębiorstwo jest zainteresowane przede wszystkim bezpieczeństwem, a dopiero na drugim miejscu pojawia się rentowność. W celu „zabezpieczenia” swoich pozycji firmy dokonują tzw. inwestycji krzyżowych — lokują własne filie produkcyjne lub handlowe na rynkach macierzystych rywali (Erdilek, 1985).

2. **Teoria oligopolu międzynarodowego.** Teoria ta koncentruje się na eksploatacji pozycji monopolistycznej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Powołano się w niej na przewagę przedsiębiorstw, która jest niezbędna do uzyskania rekompensaty za słabszą pozycję firm dokonujących ekspansji wobec

firm lokalnych. Wykorzystuje się w niej narzędzia analityczne szeroko stosowane w teorii struktury branży do wytłumaczenia zjawiska zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Twórca tej teorii, S.H. Hymer, odrzucił nierealistyczny model konkurencji doskonałej, w którym — jego zdaniem — zagraniczne inwestycje bezpośrednie nie mają racji bytu, gdyż producenci lokalni mają w każdym wypadku przewagę *ipso facto* w stosunku do inwestorów zagranicznych¹⁷. Wiąże się to z wyższymi na ogół kosztami działania firm na rynku zagranicznym niż na rynku krajowym, co wynika z kosztów podróży, komunikacji, czasu przekazywania informacji i decyzji, kosztów niewłaściwych interpretacji prowadzących do pomyłek, ryzyka kursowego itp. (Kindleberger, 1971, s. 25, 26). Aby przedsiębiorstwo zdecydowało się zainwestować za granicą, musi mieć przewagę konkurencyjną nad firmami działającymi lub mogącymi się pojawić na rynku potencjalnego kraju przyjmującego. Osiągnięcie przewagi, mimo wyższych kosztów funkcjonowania na rynku zagranicznym, jest możliwe, jeśli firma ma w stosunku do konkurentów lokalnych atuty, wynikające ze specyficznych dla niej czynników. Pojawienie się i wykorzystanie tych atutów jest możliwe, w świetle teorii struktury branży, dzięki istnieniu niedoskonałości rynku, w odniesieniu zarówno do produktów, jak i czynników wytwórczych¹⁸. W sytuacji niedoskonałej konkurencji firmy uzyskują przewagę konkurencyjną poprzez różnicowanie produktów, stosowanie znaków firmowych oraz specyficznych instrumentów marketingowych, a także tworzenie barier utrudniających potencjalnym konkurentom wejście na rynek (Robock, Simmonds, 1983, s. 42). Inne możliwe źródła osiągnięcia przewagi konkurencyjnej to prawnie zastrzeżona wiedza (np. opatentowana technologia), korzyści skali działania, różnice w dostępie do rynku kapitałowego itp. Nie bez znaczenia są także ingerencje rządów w produkcję i handel.

Szczególnie dużo uwagi poświęca się wykorzystaniu przez firmę przewagi technologicznej, która jest rozumiana szeroko jako wiedza dotycząca produktów, procesów produkcji, metod organizacji i zarządzania oraz technik marketingowych. Wiedza ta jest dla przedsiębiorstwa „dobrem publicznym”, co oznacza, że raz uzyskana i zastosowana może być wykorzystywana przez filie zagraniczne bez dodatkowych kosztów. Ponieważ rynek wiedzy jest niedoskonały, więc dla firmy często o wiele bardziej opłacalne może być zastosowanie jej w ramach przedsiębiorstwa niż sprzedaż poza firmę (Caves, 1971).

Przedsiębiorstwa działające w warunkach oligopolu prowadzą intensywną rywalizację poprzez wykorzystanie postępu technicznego. Duży wkład w wyjaśnieniu międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw ma teoria akumulacji technologicznej, w której analizuje się powstawanie geograficznych skupisk wyspecja-

¹⁷ S.H. Hymer (1976) stwierdził, że istota zagranicznych inwestycji bezpośrednich nie polega na ruchu kapitałów między krajami ze względu na różnice w stopie oprocentowania, natomiast jest związana z chęcią utrzymania przez przedsiębiorstwo kontroli nad jego niefinansowymi aktywami.

¹⁸ Jak słusznie zauważają Dunning i Rugman, Hymer ograniczył się do ujęcia strukturalnych niedoskonałości rynku (typu Baina), a nie uwzględnił poznawczych niedoskonałości rynku (typu kosztów transakcji Williamsona) (Dunning, Rugman, Hymer, 1985).

lizowanej branżowo działalności innowacyjnej poprzez lokowanie inwestycji różnych konkurentów w tych samych miejscach¹⁹.

Charakter konkurencji na rynkach międzynarodowych (konkurencja oligopolistyczna) może być nie tylko źródłem przewagi konkurencyjnej, lecz także niekiedy może prowadzić do wykształcenia się specyficznego typu zachowań konkurujących przedsiębiorstw (Knickerbocker, 1973). Polega on na naśladowaniu postępowania konkurentów, zwłaszcza lidera, na rynkach zagranicznych, co jest przejawem specyficznej strategii obronnej. Obecność firmy na wszystkich rynkach, gdzie działają konkurenci, stwarza możliwość odpowiedzi na posunięcia rywali. Liczenie się z potencjalną reakcją konkurentów prowadzi do ograniczenia konkurencji i stabilizuje sytuację rynkową. Opisana sytuacja określana jest czasami mianem teorii oligopolistycznej reakcji Knickerbockera (Przybylska, 2001, s. 70).

Z punktu widzenia przydatności w wyjaśnianiu i przewidywaniu zachowań firm w obszarze zagranicznych inwestycji bezpośrednich teoria oligopolu międzynarodowego ma następujące zalety (Bodinat de i in., 1984, s. 139):

- obejmuje zarówno zagraniczne inwestycje pionowe, jak i poziome;
- odnosi się do wszystkich sektorów gospodarki, a nie tylko do przemysłu;
- uwzględnia działalność wszystkich przedsiębiorstw wielonarodowych, niezależnie od kraju macierzystego (w przeciwieństwie do teorii Vernona);
- obejmuje wszystkie okresy działalności firm wielonarodowych (również w odróżnieniu od teorii Vernona);
- pozwala na identyfikację branż, w których występuje prawdopodobieństwo ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

W teorii oligopolu międzynarodowego jako główny poziom analizy przyjmuje się przedsiębiorstwo i branżę, do której ono należy. Dlatego zaskakuje zaliczenie jej do koncepcji o charakterze makroekonomicznym (Bodinat de i in., 1984). W omawianej koncepcji, przyjmując, że specyficzna przewaga firmy nad konkurentami skłania ją do inwestycji zagranicznych, nie podejmuje się kwestii, dlaczego zagraniczne inwestycje są preferowaną formą ekspansji zagranicznej. W omawianej teorii w ujęciu Hymera nacisk jest położony na wykorzystanie pozycji quasi-monopolistycznej przedsiębiorstwa prowadzącego ekspansję zagraniczną, a nie na redukcję kosztów. Prowadzone są wprawdzie także rozważania normatywne, dotyczące alternatywnych w stosunku do zagranicznych inwestycji bezpośrednich form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, ale nie mają one charakteru rozbudowanej analizy kosztów i korzyści poszczególnych rozwiązań (Dunning, 1993, s. 76–85). Brak również wymiaru czasowego w analizie przewagi przedsiębiorstwa i w ten sposób pomija się możliwość jej erozji, pociągającej za sobą konieczność wycofania się z inwestycji za granicą.

¹⁹ Gołębiowski (1994, s. 48, 49). Na znaczenie zjawiska koncentracji geograficznej działalności firm w warunkach oligopolu wskazuje także Porter (1990). Na rolę innowacji w strategiach firm zwraca uwagę Cantwell (1992, s. 20–40).

3. Teoria internalizacji. Teoria ta pokazuje, że u podstaw międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw leżą głównie przesłanki wydajnościowe (oszczędnościowe). Jest ona zbliżona do teorii oligopolu międzynarodowego w tym sensie, że jako zmienne wyjaśniające występują w niej także niedoskonałości rynku. Z tego względu S. Hymer jest niekiedy wymieniany wśród prekursorów tej teorii (Rugman, 1981, s. 43). W tym przypadku chodzi jednak głównie o tzw. poznawcze niedoskonałości rynku (typu kosztów transakcyjnych Williamsona).

Początki omawianej koncepcji w kontekście wewnętrznym, a nie międzynarodowym, można znaleźć w pracy R. Coase'a (1937). Stwierdził on, że operacje rynkowe przedsiębiorstwa wiążą się z pewnymi kosztami. W swojej działalności firma może się posługiwać rynkiem wewnętrznym (operacja w ramach firmy) oraz rynkiem zewnętrznym (transakcje z dostawcami i odbiorcami). Idee Coase'a zostały przyjęte i rozbudowane przez Williamsona w ramach nowej teorii firmy (Williamson, 1975). Według Williamsona koszty transakcji są następstwem niedoskonałej informacji i zmieniają się w zależności od instytucjonalnego typu rynku wybranego przez firmę. Relatywne koszty rynku wewnętrznego i zewnętrznego wpływają na wybór typu rynku. Konkurencja prowadzi na ogół do wyboru najbardziej efektywnej instytucji rynkowej. Internalizacja polega więc na tym, że substytutem rynku zewnętrznego jest rynek wewnętrzny (oczywiście tylko w pewnym zakresie) (Teece, 1986). Konsekwencją tego jest hierarchizacja firmy i centralizacja alokacji zasobów.

Przedmiotem internalizacji jest szeroko rozumiana informacja (Casson, 1982). Teoria internalizacji w odniesieniu do zagranicznych inwestycji bezpośrednich skupia się na informacji dotyczącej specyficznej przewagi firmy (wiedza z zakresu technologii produkcji, znajomości rynku, organizacji i zarządzania, marketingu itp.) nad konkurentami. Chociaż koncepcja internalizacji obejmuje wszystkie typy niedoskonałości rynku (naturalne i wynikające z ingerencji rządów), to jednak główny nacisk jest położony na niedoskonałości rynku dóbr pośrednich, a szczególnie wiedzy (Buckley, Casson, 1976; Hennart, 1986). Rynek wiedzy jest niedoskonały, występują na nim bowiem trudności z oszacowaniem przez firmy wartości posiadanej wiedzy i wyznaczeniem jej ceny. Sprzedaż wiedzy nie jest więc rozwiązaniem często stosowanym. Wiedza ma najczęściej charakter specyficzny dla danego przedsiębiorstwa i jest jednym z wyznaczników jego przewagi konkurencyjnej. Firmie zależy na zachowaniu wiedzy, gdyż konkurenci mogliby osłabić jej pozycję na rynku. Z tych względów zastosowanie wiedzy w ramach wewnętrznego rynku przedsiębiorstwa jest często rozwiązaniem najbardziej efektywnym. Pozwala ono ponadto na zwrot kosztów poniesionych na badania i rozwój, który byłby utrudniony wskutek sprzedaży wiedzy ze względu na niedoskonały charakter rynku.

Koncepcja internalizacji obejmuje dynamiczny aspekt zabiegów firmy, mających na celu niedopuszczenie do rozprzestrzenienia się posiadanej przez nią wiedzy. Wyjaśnia ona w przekonujący sposób motyw i środki ekspansji przedsiębiorstw zarówno w skali krajowej, jak i zagranicznej. Ponadto, jak próbuje się to

niekiedy wykazać, w teorii tej dąży się do syntetycznego ujęcia większości spotykanych w literaturze podejść do problematyki zagranicznych inwestycji bezpośrednich (Hennart, 1991, s. 82). A. Rugman wyraża opinię, że wszystkie istniejące teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich są szczególnymi przypadkami teorii internalizacji (Rugman, 1981, s. 44–50). Z poglądem tym trudno się zgodzić. Teoria internalizacji nie podejmuje *explicite* wszystkich aspektów zagranicznych inwestycji bezpośrednich, a ogranicza się do wcześniej wymienionych. Można co najwyżej zaryzykować opinię, że teoria internalizacji nie stoi w jawnej sprzeczności z innymi ujęciami i jest na tyle ogólna, że być może rezultaty badań w ramach pozostałych podejść mogłyby posłużyć jako jej uzupełnienie, co w efekcie pozwoliłoby na opracowanie jednej, spójnej teorii. Jak dotąd takiej próby nie podjęto.

Do teorii internalizacji jest zbliżona tzw. teoria zawłaszczalności według S.P. Magee. Można powiedzieć, że teoria zawłaszczalności zawiera się w przesłankach teorii internalizacji. Autor tej teorii opiera się na przewadze przedsiębiorstw innowacyjnych, które dzięki dużym nakładom na badania i rozwój rozwijają swoją wiedzę techniczną i udoskonalają technologię produkcyjną. S.P. Magee twierdzi, że te firmy dokonują ekspansji zagranicznej wyłącznie poprzez filie własne, ponieważ tylko taka forma zapewnia im adekwatny stopień zawłaszczalności rezultatów (efektów), tzn. odpowiednio wyższe zyski z tytułu posiadanej przewagi niż rozwiązania rynkowe (na przykład transfer licencji lub franchising). Tym samym przedsiębiorstwa chronią swoją wiedzę i zapobiegają upowszechnianiu się jej wśród konkurentów. Innowacyjność wymaga od tych firm prowadzenia na dużą skalę działalności badawczo-rozwojowej. Dlatego, chcąc zagwarantować sobie określone pokrycie kosztów także na rynkach zagranicznych, firmy zaawansowane technologicznie dokonują właśnie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Pozwala im to uzyskać wysoki stopień kontroli nad własną technologią i lepszą stopę zwrotu z zainwestowanych w nią pieniędzy (Karaszewski, 2001, s. 31).

W teorii zawłaszczalności chodzi przede wszystkim o ochronę wiedzy związanej wyłącznie z technologią produkcji, w której firma się specjalizuje. Różnica między teorią zawłaszczalności a teorią internalizacji polega na tym, że w tej drugiej zakłada się nie tylko ochronę technologii produkcji, lecz także ochronę wiedzy na tematy szeroko związane z zakresem działalności danego przedsiębiorstwa.

4. Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej. Stanowi ona konsolidację opinii na temat zagranicznych inwestycji bezpośrednich, formułowanych w ramach teorii struktury branży i teorii lokalizacji. Jej twórca, J. Dunning, jest zwolennikiem poglądu, iż żadna z istniejących koncepcji nie wyjaśnia w sposób zadowalający zjawiska zagranicznych inwestycji bezpośrednich i dlatego celowe jest stworzenie teorii scalającej dorobek innych podejść (Dunning, 1981, s. 73–108; 1993, s. 76–85). W teorii eklektycznej poza podjęciem kwestii występujących w poprzednich teoriach, które mają na celu udzielenie odpowiedzi na pytania: jakie firmy dokonują zagranicznych inwestycji bezpośrednich i jakie są motywy podejmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich, dąży się także do rozstrzyg-

nięcia problemu lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Główną rolę odgrywają w niej trzy zagadnienia: specyficzna przewaga firmy nad konkurentami, korzyści internalizacji i lokalizacja działalności²⁰.

Aby firma mogła obsługiwać określony rynek, powinna mieć przewagę nad konkurentami. Przewaga ta może wynikać z posiadania unikatowej technologii, posługiwania się specyficznymi metodami organizacji i zarządzania, różnicowania produktu, wykorzystania skali działania oraz ze stosowania instrumentów marketingowych. Jeśli ten warunek jest spełniony, pozostaje wybór formy wykorzystania specyficznej przewagi firmy. W sytuacji gdy internalizacja specyficznej przewagi przedsiębiorstwa jest bardziej korzystna niż rozwiązanie alternatywne (np. licencja, franchising), firma decyduje się na podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Internalizacji sprzyjają takie okoliczności, jak: wysokie koszty zawierania kontraktów, niepewność co do wartości sprzedawanej technologii, konieczność kontrolowania sposobu zastosowania lub odsprzedaży produktu.

W teorii eklektycznej jako dodatkowe zmienne wyjaśniające wprowadza się charakterystyki kraju macierzystego i kraju przyjmującego (np. wyposażenie w zasoby naturalne, w siłę roboczą, istnienie barier ograniczających import). Wybór miejsca lokalizacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest dokonywany na podstawie porównania charakterystyk kraju macierzystego i potencjalnych krajów przyjmujących.

Cechami omawianej koncepcji są ujęcie dynamiczne oraz łatwość wykorzystania właściwych jej narzędzi analitycznych do wyjaśniania i przewidywania zachowań przedsiębiorstw w sferze zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

5. Teoria międzynarodowej transmisji zasobów. W teorii tej omawia się rolę firm transnarodowych w transmisji zasobów gospodarczych między krajami, zarówno w formie handlu, jak i inwestycji (Fayerweather, 1969, s. 15–50). Tradycyjne rozumienie zasobów przyjęte w teorii handlu zostało przez autora rozszerzone — do zasobów zalicza on, oprócz bogactw naturalnych, pracy i kapitału, zestaw umiejętności w zakresie technologii zarządzania i przedsiębiorczości. Przepływ zasobów między krajami i związane z tym możliwości działania dla przedsiębiorstw wielonarodowych wynikają z różnic we wzajemnych relacjach podaży zasobów i popytu na nie w poszczególnych krajach. Na działanie czynników ekonomicznych wyznaczających zróżnicowanie stosunku popyt–podaż dla zasobów między krajami nakłada się modyfikujący wpływ polityki gospodarczej prowadzonej przez rządy. Firmy wielonarodowe starają się wykorzystać pojawiające się możliwości poprzez realizację odpowiedniej strategii, która określa rodzaj transmitowanych zasobów, wybór krajów i form transmisji zasobów. Rola przedsiębiorstwa wielonarodowego w międzynarodowej transmisji zasobów jest więc określona przez trzy grupy czynników: różnice w zasobach, działania rządów oraz charakterystyki przedsiębiorstwa. Ramy konceptualne omawianej teorii obejmują

²⁰ Corley (1992, s. 1–19). Szczegółową enumerację czynników trzech rodzajów przewagi (firma, internalizacja, lokalizacja) zawiera praca Gołębiowskiego (1994, s. 50, 51).

nie tylko handel międzynarodowy i zagraniczne inwestycje bezpośrednie, lecz także modele zachowania przedsiębiorstw. W teorii tej uwzględnia się bowiem warunki konkurencji oligopolistycznej jako jeden z możliwych czynników skłaniających firmy do ekspansji zagranicznej. Specyficzna rola przedsiębiorstwa wielonarodowego wynika z rozwinięcia przez nie horyzontu globalnego w obliczu różnic w zasobach między krajami oraz konieczności uwzględnienia ograniczeń instytucjonalnych właściwych dla krajów, w których firma działa.

Analizowana teoria pozwala na ujęcie wielu wymiarów zachowania przedsiębiorstwa w sferze międzynarodowej. Nie oddaje ona jednak dynamicznego aspektu wychodzenia firm na rynki zagraniczne.

6. Teoria horyzontów globalnych. Ostatni wymieniony mankament poprzedniej teorii nie występuje w teorii horyzontów globalnych. W teorii tej podejmuje się analizę czynników, które prowadzą do zmiany horyzontu geograficznego przedsiębiorstwa i skłaniają je do wyjścia na arenę międzynarodową (Aharoni, 1966). W tradycyjnej teorii ekonomicznej kwestia horyzontu geograficznego przedsiębiorstwa nie występuje. Przyjmuje się w niej, że firma dysponuje doskonałą i nic niekosztującą informacją, pozwalającą jej wykorzystywać istniejące możliwości, gdziekolwiek by one nie występowały. W rzeczywistości gospodarczej założenia te nie są spełnione i horyzont geograficzny działania firmy jest ograniczony do rynku lokalnego, regionalnego lub krajowego. Przedsiębiorstwo może ignorować nadarzaające się okazje na rynkach zagranicznych. Ale horyzont geograficzny firmy niekoniecznie musi być niezmienny. W procesie rozwoju przedsiębiorstwa horyzont często ulega zmianie. Może to wynikać zarówno z czynników wewnętrznych, jak i z bodźców zewnętrznych. Do pierwszych zalicza się inicjatywę kierowników, rozwój nowej technologii lub produktu, zależność od zagranicznych źródeł zaopatrzenia w surowce, chęć znalezienia zastosowania dla starego parku maszynowego itp. Bodźce zewnętrzne mogą obejmować wpływ konsumentów, inicjatywę rządów krajów zainteresowanych inwestycjami, ekspansję zagraniczną konkurentów itp.

Zidentyfikowanie i przeanalizowanie roli czynników poszerzających horyzont geograficzny firmy jako elementów procesu jej rozwoju jest istotnym uzupełnieniem wcześniej omówionych koncepcji.

7. Teoria konkurencji globalnej. Zmieniające się szczególnie szybko w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia warunki konkurencji międzynarodowej doprowadziły do wykształcenia się nowego podejścia do problemu strategii konkurencji firmy działającej w wielu krajach, którego autorem jest M.E. Porter (1986). Jego zdaniem coraz częściej przydatne okazuje się globalne podejście do strategii i zarządzania poszczególnymi dziedzinami funkcjonalnymi firmy: produkcją, finansami, marketingiem oraz badaniami i rozwojem. Konkurencja międzynarodowa między przedsiębiorstwami jest rozpatrywana przez pryzmat branży, do której przedsiębiorstwa te należą. Jako skrajne możliwości wyróżnia się branżę, w której konkurencja jest prowadzona oddzielnie w poszczególnych krajach, oraz branżę globalną, w której firmy integrują działalność prowadzoną w wielu krajach w skali światowej. Podstawowe pytanie omawianej koncepcji brzmi: „Dlaczego następuje

proces globalizacji branż i firm?”. Według Portera globalizacja występuje wówczas, gdy daje ona możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wynikającej z integracji działań firmy w skali światowej. Stwierdzenie to można wyjaśnić za pomocą koncepcji „łańcucha wartości firmy”. Jest to zespół działań wykonywanych w przedsiębiorstwie, tworzących wartość produktu. Przedsiębiorstwo tworzy wartość swojego produktu, ponosząc określone koszty w związku z realizacją poszczególnych rodzajów czynności. Dostawcy środków produkcji zużywanych przez przedsiębiorstwo oraz odbiorcy produktów i konsumenci mają własne łańcuchy wartości. Osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej zależy nie tylko od łańcucha wartości firmy, lecz także od jego usytuowania w szerszym systemie działalności, obejmującym zbiór następujących po sobie operacji technologicznych, od pozyskania zasobów naturalnych do konsumpcji, który Porter nazywa „systemem wartości”. Poszczególne rodzaje działalności składające się na łańcuch wartości firmy są niezależne, występują między działaniami firmy a działaniami dostawców, odbiorców i innych uczestników systemu wartości, w którym znajduje się firma. Dla wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej użyteczne jest ponadto pojęcie „obszaru konkurowania”, czyli zakresu czynności podejmowanych przez firmę konkurującą w danej branży. Ma on cztery wymiary: liczbę segmentów obsługiwanych przez firmę, liczbę branż, w których działa firma, zakres pionowy — jakie rodzaje działalności prowadzi firma w stosunku do dostawców i odbiorców, zakres geograficzny — w jakich regionach geograficznych działa firma. Wybór strategii międzynarodowej firmy jest problemem dotyczącym zakresu geograficznego.

Strategia międzynarodowa firmy może być opisana przez dwa wymiary: wymiar konfiguracji — gdzie są zlokalizowane poszczególne rodzaje działalności tworzące łańcuch wartości firmy, oraz wymiar koordynacji — w jaki sposób podobne lub powiązane między sobą rodzaje działalności firmy są koordynowane w skali międzynarodowej. Zakres możliwości w wymiarze konfiguracji mieści się między koncentracją wszystkich działań w jednym kraju i obsługą innych rynków z tegoż kraju a rozproszeniem działań we wszystkich krajach obsługiwanych przez firmę. W wymiarze koordynacji skrajne bieguny to pełna autonomia zakładów wytwórczych (np. w zakresie stosowanych technologii produkcji, używanych części zamiennych) oraz ścisła koordynacja (np. identyczne systemy informacji czy produkcji).

Przytoczone uwagi pozwalają sformułować definicję strategii globalnej: jest to strategia, dzięki której firma działająca w skali międzynarodowej usiłuje osiągnąć przewagę konkurencyjną albo poprzez skoncentrowaną konfigurację, albo koordynację rozproszonych geograficznie działań, albo stosując obydwie drogi równocześnie. W celu wyjaśnienia przewagi konkurencyjnej, jaką daje strategia globalna, należy sprecyzować warunki, których spełnienie jest konieczne, aby koncentracja działalności i(lub) koordynacja działań doprowadziły do niższych kosztów lub skutecznego zróżnicowania produktu. Koncentracji działalności sprzyjają takie czynniki, jak: korzyści skali działania, korzyści wynikające z krzywej uczenia się oraz korzyści koordynacji czynności, które są zlokalizowane w jednym miejscu.

W ujęciu Portera działalność przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej jest ściśle powiązana z jego aktywnością krajową — przedsiębiorstwo realizuje strategię prowadzącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Koncepcja ta obejmuje dwa główne typy międzynarodowej działalności firmy, tzn. eksport/import i zagraniczne inwestycje bezpośrednie, co pozwala stwierdzić, że ma ona charakter względnie ogólny. Nie wydaje się, aby ujęcie Portera można było rozważać w kategoriach alternatywy dla innych wyjaśnień teoretycznych międzynarodowych działań przedsiębiorstw. Jest to raczej oryginalne uzupełnienie dotychczasowego dorobku w tej dziedzinie.

8. **Teoria geobiznesu.** Twórcy tej teorii usiłowali przezwyciężyć liczne ograniczenia innych koncepcji w zakresie handlu międzynarodowego i zagranicznych inwestycji bezpośrednich, takie jak (Robock, Simmonds, 1983, s. 49): fragmentaryczność ujęcia (handel lub inwestycje), niekompletność możliwych do przyjęcia przez firmę opcji strategicznych (np. koncentrowanie uwagi na strategii znajdowania nowych rynków zbytu, a ignorowanie strategii poszukiwania źródeł zaopatrzenia), jednostronność ujęcia (uzasadnianie podejmowania inwestycji zagranicznych, a pominięcie możliwości wycofania się).

Teoria geobiznesu jest próbą stworzenia schematu analitycznego, mogącego służyć do wyjaśnienia i przewidywania zachowań przedsiębiorstw we wszystkich formach ich działalności międzynarodowej. Obejmuje ona działania międzynarodowe wszystkich firm, nie tylko wielonarodowych. Centralnym elementem teorii jest przedsiębiorstwo konkurujące w skali międzynarodowej, aby móc przetrwać i się rozwijać. W teorii występują trzy grupy zmiennych: konieczne (warunkujące), motywacji i kontroli.

Do zmiennych koniecznych zalicza się zmienne określające produkty (cechy produktów i czynników produkcji, technologie, cechy systemu produkcji), kraje (popyt, wyposażenie w czynniki wytwórcze, otoczenie technologiczne, kulturalne, instytucjonalne, ekonomiczne i polityczne) oraz zmienne międzynarodowe (międzynarodowe systemy finansowe, handlu, transportu, komunikacji itp.). Wzajemne oddziaływanie tych zmiennych może stworzyć dogodną okazję do podjęcia przez firmę działalności w skali międzynarodowej oraz określić zakres działalności, w przypadku którego dochody będą przewyższać koszty.

Zmienne motywacji wskazują, czy przedsiębiorstwo dostrzega możliwość wejścia na rynki zagraniczne i czy występuje motywacja do jej wykorzystania. Obejmują one czynniki specyficzne dla firmy (percepcja horyzontu geograficznego, dostęp do zasobów) oraz czynniki określające pozycję konkurencyjną firmy, która zależy m.in. od posunięć konkurentów. Aby firma zdecydowała się na podjęcie ekspansji zagranicznej, musi wiązać z nią nadzieję na osiągnięcie korzyści.

Zmienne kontroli to jednostronne posunięcia rządów mające wpływ na działania międzynarodowe przedsiębiorstw oraz międzynarodowe porozumienia i traktaty wpływające na zagraniczne zachowania firm.

W teorii geobiznesu zakłada się, że transakcje międzynarodowe między firmami będą miały miejsce, jeśli będą one korzystne dla obu stron. Przedsiębiorst-

wo na podstawie rozpoznania dogodnych sytuacji i zagrożeń dokonuje selekcji rynków, na których zamierza działać. Wychodząc od celów rynkowych i stosując kryteria teorii lokalizacji, firma buduje model logistyczny obsługi wybranych rynków, który obejmuje źródła zaopatrzenia w surowce, umiejscowienie produkcji, urządzenia usługowe, źródła siły roboczej, kadry kierowniczej i kapitału. Włączając opcje marketingowe i logistyczne do ogólnego modelu programowania, firma rozwija optymalną strategię. Skrajne warianty przystosowania przedsiębiorstwa do warunków konkurencji międzynarodowej to z jednej strony tradycyjna obsługa rynku poprzez handel, a z drugiej — całkowita internalizacja. Poza tym istnieje wiele rozwiązań pośrednich.

W teorii geobiznesu problematyka zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej jest ujmowana wszechstronnie i odwołuje się do szerokiego zestawu zmiennych. Wydaje się jednak, że cechuje się ona niskim stopniem oryginalności, gdyż opiera się w zasadzie na teorii eklektycznej produkcji międzynarodowej (różnice dotyczą stosowanej terminologii i liczby uwzględnionych zmiennych).



Przegląd koncepcji zagranicznych inwestycji bezpośrednich dokonany pod kątem ujęcia w nich zachowań przedsiębiorstw w skali międzynarodowej pokazuje, że wobec niezadowalającego stopnia ich kompletności w pracach mających na celu wyjaśnienie i przewidzenie działalności zagranicznej firm powinno się wykorzystywać łącznie osiągnięcia poszczególnych podejść badawczych. Tylko w ten sposób możliwe jest bowiem uwzględnienie wszystkich istotnych zmiennych, określających inwestycje zagraniczne, i uzyskanie zadowalającego wyjaśnienia tego zjawiska.

Należy zauważyć, że mimo problemów z syntezą różnych ujęć w ramach teorii handlu międzynarodowego i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich można zaobserwować tendencję do coraz większej integracji i syntezy poszczególnych koncepcji. Główną rolę odgrywa tutaj eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej. W wyłaniającej się teorii międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw uwagę koncentruje się na firmie działającej na niedoskonałych rynkach produktów i czynników produkcji w warunkach zróżnicowanego wyposażenia poszczególnych krajów w czynniki wytwórcze.

Szczególnie ważne jest przy tym odejście od założeń doskonałej konkurencji oraz położenie dużego nacisku na wiedzę (Root, 1984, s. 469). Mimo dostrzeganych przez Roota (1984, s. 469) sprzyjających okoliczności dla dokonania integracji różnych podejść, wydaje się, że eklektyzm podejść badawczych jest bardziej zaletą niż wadą obecnego stanu badań. Można mieć wątpliwości co do celowości poszukiwania, a przede wszystkim możliwości zbudowania zwartej i syntetycznej teorii międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw.

Niemniej jednak należy odnotować zasygnalizowane już wcześniej próby zbliżenia i syntezy teorii wymiany międzynarodowej oraz teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich w postaci tzw. „zintegrowanych” modeli handlu i produk-

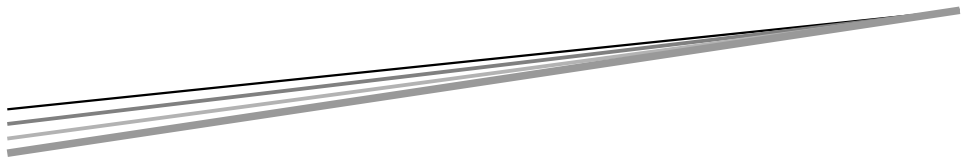
cji międzynarodowej (Mińska-Struzik, 2006). Modele te dotyczą handlu realizowanego przez przedsiębiorstwa międzynarodowe na tzw. rynkach wewnętrznych, tworzonych przez przedsiębiorstwa zależne. „Determinanty przepływów wewnątrz-firmowych odbiegają od determinantów identyfikowanych przez twórców tradycyjnych i nowych teorii handlu międzynarodowego” (Mińska-Struzik, 2006, s. 6). Cytowana autorka wyróżnia i omawia trzy grupy formalnych modeli łączących elementy produkcji międzynarodowej z teorią handlu międzynarodowego (Mińska-Struzik, 2006, s. 60–79):

- horyzontalnie zintegrowana produkcja międzynarodowa w modelach handlu międzynarodowego,
- wertykalnie zintegrowana produkcja międzynarodowa w modelach handlu międzynarodowego,
- modele handlu międzynarodowego z przedsiębiorstwami międzynarodowymi powstającymi z przyczyn endogenicznych.

Nieco inaczej, ale w zasadzie podobnie próby integracji teorii wymiany międzynarodowej i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich ujmuje Cieślik (2005, s. 45). Jego zdaniem dość wyraźnie wyodrębnia się tzw. nowa teoria przedsiębiorstwa międzynarodowego, w której dąży się do uwzględnienia łącznie wspomnianych kierunków ewolucji teorii wymiany międzynarodowej i teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich (teorii produkcji międzynarodowej, teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego). Początek tej teorii to przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Ujmuje się w niej i wyjaśnia nowe zjawiska występujące w dziedzinie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, odchodząc od nierealistycznych założeń ekonomii neoklasycznej, takich jak: jednorodność produktów i czynników produkcji, stałość przychodów skali i konkurencja doskonała (Cieślik, 2005, s. 45). J. Cieślik (2005, s. 46) zauważa: „Współczesne teorie przedsiębiorstw międzynarodowych i bezpośrednich inwestycji zagranicznych opierają się na modelach tzw. nowej teorii handlu zagranicznego, w których firmy nie są już postrzegane jako «czarne skrzynki», a zagadnienia związane ze strukturą rynku i rosnącymi przychodami są analizowane w sposób bezpośredni przy użyciu aparatu narzędziowego zaczerpniętego z teorii organizacji rynku. Teorie te pokazują, jak w endogeniczny sposób dochodzi do powstania poziomo bądź pionowo zintegrowanych przedsiębiorstw międzynarodowych w zależności od charakterystyk krajów goszczących i macierzystych, takich jak relatywna wielkość, różnice w relatywnym wyposażeniu w czynniki produkcji między krajami, koszty związane z eksportem i importem oraz koszty związane z podejmowaniem bezpośrednich inwestycji zagranicznych”.

Rozdział 6

Formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw — sposoby wejścia na rynki zagraniczne



Sposoby wejścia na rynki zagraniczne można zakwalifikować do trzech grup:

- eksport i (lub) import produktów lub usług,
- powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym,
- samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej.

W tym miejscu należy poczynić uwagę dotyczącą terminologii. Określenia „sposoby wejścia na rynki zagraniczne” lub „strategie wejścia na rynki zagraniczne” szeroko przyjęły się w literaturze. Trzeba jednak pamiętać o tym, że chodzi nie tylko o sposób wejścia na rynek zagraniczny, lecz także o sposób działania na tymże rynku. Dlatego też niektórzy autorzy proponują posługiwanie się szerszymi określeniami, takimi jak: „strategia wejścia na rynek zagraniczny i jego rozwoju” (*international market entry and development strategy*) lub „strategia obsługi rynku zagranicznego” (*foreign market-servicing strategy*) (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 3).

Eksport jest najbardziej tradycyjną formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Powiązania kooperacyjne z partnerami zagranicznymi to względnie długotrwałe związki gospodarcze²¹. Mogą one przybrać kilka form:

- kooperacja niekapitałowa,
- kooperacja kapitałowa,
- aliance strategiczne.

Międzynarodowa kooperacja niekapitałowa nie oznacza, że do jej prowadzenia nie jest konieczne zaangażowanie kapitału przez współpracujące podmioty, lecz świadczy o tym, że nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo, w którego kapitale

²¹ Na długookresowy charakter powiązań kooperacyjnych (*contractual agreements*) wskazują na przykład Cateora i Graham (1999, s. 327).

udziały mieliby kooperujący partnerzy. Kooperacja niekapitałowa w biznesie międzynarodowym może przyjąć następujące postaci:

- kontrakty licencyjne,
- umowy franchisingowe,
- kontrakty menedżerskie lub kontrakty na zarządzanie (*management contracts*),
- kontrakty na inwestycje „pod klucz”,
- kontrakty na poddostawy (*subcontracting*).

Międzynarodowa kooperacja kapitałowa oznacza utworzenie nowego podmiotu gospodarczego, w którego kapitale udziały mają wspólnicy pochodzący z co najmniej dwóch krajów.

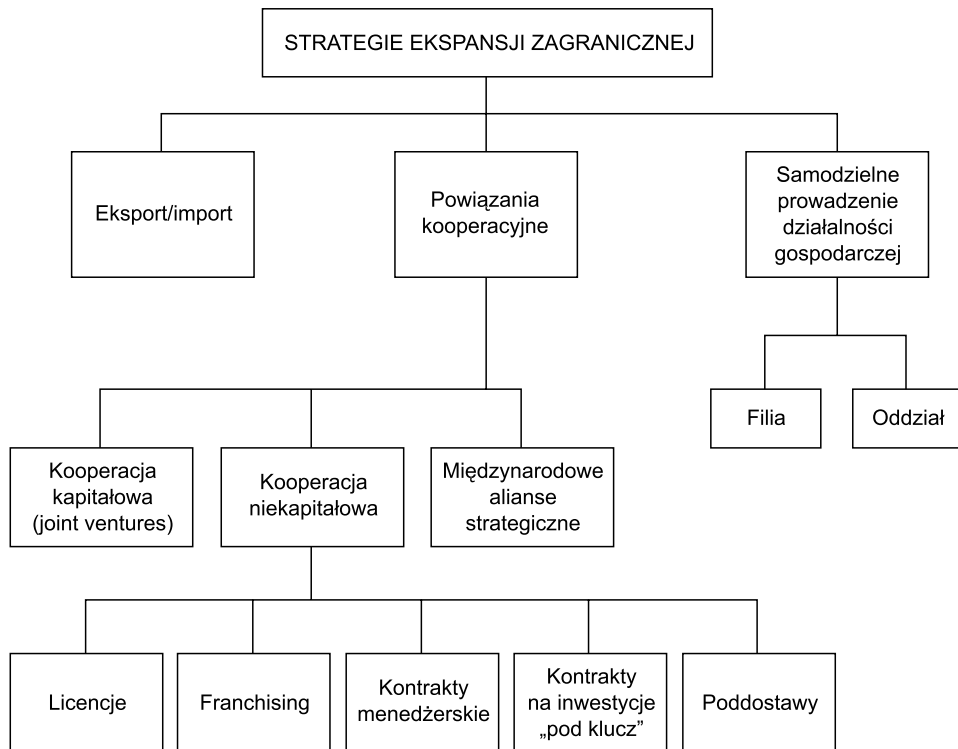
Coraz częstszą formą współpracy gospodarczej w skali międzynarodowej jest zawiązywanie aliansów strategicznych.

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z realizacją zagranicznej inwestycji bezpośredniej przy 100% własności przedsiębiorstwa położonego za granicą.

Możliwe sposoby (strategie) wejścia na rynek zagraniczny przedstawiono na rysunku 12.

Rysunek 12

Strategie wejścia na rynki zagraniczne



Należy ponadto zwrócić uwagę na nieco odmienną klasyfikację form wejścia na rynki zagraniczne, zaproponowaną przez Jeanneta i Hennesseya (2004, s. 290–310). Wszystkie możliwe strategie wejścia dzielą oni na dwie grupy:

1) eksport:

- eksport bezpośredni,
- eksport pośredni,
- zagraniczna filia handlowa;

2) produkcja zagraniczna:

- licencje,
- franchising,
- kontrakty produkcyjne (*contract manufacturing*),
- montaż (*assembly*),
- zintegrowana produkcja (*fully integrated production*).

Poza tym ci sami autorzy wyróżniają strategie własnościowe na rynkach zagranicznych (*ownership strategies*), do których zaliczają:

- wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*),
- alianse (*alliances*),
- przejęcia (*acquisitions*).

Eksport

Eksport stanowi tradycyjną metodę zagranicznej ekspansji firm. Przedsiębiorstwa zaczynają swoją ekspansję zagraniczną na ogół od eksportu, czyli sprzedaży towarów i usług za granicę, co pozwala firmie na dostosowanie się do rynków zagranicznych i zagranicznej konkurencji. Eksport, w stosunku do innych form internacjonalizacji przedsiębiorstwa, ma przewagę elastyczności, tj. możliwości względnie łatwego dokonywania w nim pożądaných zmian, niewielkich nakładów kapitałowych i ograniczonego zaangażowania personalnego (Rymarczyk, 2004, s. 160). Zaletą eksportu, w porównaniu z tworzeniem filii zagranicznych, jest uniknięcie kosztów ponoszonych przy zakładaniu filii oraz uniknięcie związanego z nimi ryzyka. Negatywne elementy tego sposobu ekspansji międzynarodowej to bariery wynikające z cel oraz kosztów transportu. Ponadto przedsiębiorstwo będące z daleka od rynku nie ma w nim dobrego rozeznania, a czas reakcji jest wydłużony. Jeżeli sprzedaż jest organizowana przez lokalnego agenta, to istnieje niebezpieczeństwo niepełnego osiągnięcia celów firmy (Pierścioneł, 1996, s. 323). Są też inne zalety i wady eksportu (Doole, Lowe, Phillips, 1994, s. 155).

Zalety eksportu:

- rozszerzone rynki zbytu — zwiększona liczba konsumentów;
- zwiększona baza rynkowa dla firm, które na macierzystym rynku stają w obliczu silnej konkurencji i przesycenia rynku;

- możliwy wysoki popyt na rynku w obcym kraju, jeśli na rynek ten wprowadzamy względnie nowy produkt;
- duży popyt, jeśli wchodzimy na rynek o słabej konkurencji albo obsługujemy niszę rynkową, której nie obsługuje żaden z konkurentów;
- niższe koszty wytwarzania wskutek osiągnięcia w produkcji korzyści skali;
- zwiększone zyski dzięki obniżeniu kosztu jednostkowego i rozłożeniu kosztów stałych na produkty sprzedawane w kraju i za granicą.

Wady eksportu:

- konieczność dodatkowego i bardziej skomplikowanego finansowania całego przedsięwzięcia;
- wyższe ryzyko w przypadku sprzedaży zagranicznemu klientowi na kredyt;
- możliwe zmiany produktu (konieczne z punktu widzenia dostosowania do potrzeb rynku zagranicznego);
- dodatkowe koszty łączności, podróży i szkolenia;
- potrzebny dodatkowy personel.

Z reguły przedsiębiorstwa zaczynają od eksportu pośredniego, co oznacza, że prowadzą eksport przez niezależnych pośredników, sami nie mając bezpośredniej styczności z klientem zagranicznym. Producent dostarcza towary krajowemu eksporterowi lub krajowej filii zagranicznego importera w celu ich sprzedaży za granicą.

Możemy wyróżnić cztery typy pośredników²²:

- krajowy hurtownik — pośrednik ten kupuje wyroby producenta i sprzedaje je za granicę na własny rachunek;
- krajowy agent — agent zajmuje się negocjowaniem, zawieraniem transakcji eksportowych i jest wynagradzany na zasadzie prowizji (również przedsiębiorstwa handlowe);
- jednostka współpracująca — jednostka taka zajmuje się eksportem w imieniu wielu producentów i jest częściowo im podporządkowana (administracyjnie); forma ta jest często stosowana przez producentów produktów naturalnych — owoce, orzechy itd.;
- przedsiębiorstwo handlu zagranicznego — pośrednik ten zajmuje się eksportem wyrobów przedsiębiorstwa, w zamian za co otrzymuje od firmy wynagrodzenie.

Eksport pośredni ma dwie zalety. Po pierwsze, wymaga mniejszych nakładów inwestycyjnych. Firma nie musi tworzyć działu eksportu, organizować sieci sprzedawców czy zajmować się zawieraniem kontraktów zagranicznych²³. Produ-

²² Kotler (1994, s. 385). Szerzej na temat możliwych form pośrednictwa zob. Białecki (1996) i Rymarczyk (2004).

²³ Nawet w wypadku prowadzenia eksportu pośredniego często jest uzasadnione wydzielenie w firmie produkującej na eksport komórek zajmujących się prowadzeniem działalności eksportowej. Możliwe rozwiązania organizacyjne przedstawiono w: Gorynia (1986).

cent nie musi podejmować działań związanych z przekroczeniem granicy przez towar i nie jest konfrontowany z otoczeniem kraju docelowego. Po drugie, eksport pośredni wiąże się z mniejszym ryzykiem. W powiązaniach międzynarodowych pośrednik dostarcza know-how oraz serwis, a sprzedawca popełnia zwykle mniej błędów. Ta forma eksportu jest zazwyczaj stosowana wówczas, gdy producent nie ma doświadczenia w eksporcie w ogóle lub na określony rynek i gdy niewielkie możliwości zbytu nie uzasadniają większego zaangażowania firmy.

Przedsiębiorstwa mogą się zdecydować na prowadzenie eksportu na własną rękę. Samodzielne podjęcie przez producenta czynności związanych z przekroczeniem granicy przez towar i jego zbytem za granicą to eksport bezpośredni. Wymaga on pewnej znajomości technik handlu zagranicznego, rynków zbytu i kontaktów handlowych. W miarę jego rozwoju kontakty te zwykle stają się bardziej intensywne, co nie pozostaje bez wpływu na możliwość przejścia do innych, wymagających większego zaangażowania form internacjonalizacji. W porównaniu do eksportu pośredniego daje on większe możliwości kierowania przebiegiem transakcji i jego kontroli (Rymarczyk, 2004, s. 162). Wielkość inwestycji i ryzyko są nieco większe, lecz zwiększają się również możliwości zwrotu z zainwestowanego kapitału. Odchodzi bowiem konieczność angażowania i opłacania pośredników handlowych. Przedsiębiorstwo może prowadzić eksport bezpośredni na kilka sposobów (Kotler, 1994, s. 385):

- krajowe biuro lub dział eksportu — kierownik sprzedaży eksportowej zajmuje się bieżącą sprzedażą i w miarę potrzeby wspieraniem rynku; może on wydzielić i utworzyć niezależny i odrębny pod względem finansowym dział eksportu, wykonujący ogół działań związanych z eksportem;
- zagraniczny oddział sprzedaży lub filia — oddział sprzedaży za granicą pozwala krajowym producentom na szerszą obecność na rynku zagranicznym i lepszą jego kontrolę; zajmuje się on dystrybucją, lecz może się zajmować również magazynowaniem lub promocją; często w oddziale takim znajduje się także centrum wystawowe i centrum obsługi klientów;
- „podróżujący akwizytor” — przedsiębiorstwo może wysłać swojego reprezentanta za granicę w celu nawiązania kontaktów handlowych;
- zagraniczni dystrybutorzy lub agenci — przedsiębiorstwo może wynająć dystrybutorów lub agentów za granicą, aby prowadzili oni sprzedaż produktów przedsiębiorstwa w jego imieniu; można nadać im prawo do reprezentowania producenta na zasadzie wyłączności lub na warunkach ogólnych.

Z menedżerskiego punktu widzenia istotne jest także zwrócenie uwagi, że inicjacja eksportu w firmie może mieć charakter zewnętrzny, wewnętrzny lub mieszany (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 72–74). Zewnętrzne bodźce skłaniające do podjęcia eksportu mogą pochodzić od izb przemysłowo-handlowych, stowarzyszeń branżowych, banków lub agencji rządowych. Najważniejszym zewnętrznym inicjatorem podjęcia eksportu przez daną firmę są inne przedsiębiorstwa, np. pośrednicy handlowi, potencjalni odbiorcy, importerzy. Wewnątrz firmy

rozpoczęcie eksportu wynika najczęściej z: odczucia (*ex ante*) kierownictwa, że eksport będzie dla firmy atrakcyjny, międzynarodowej orientacji kierownictwa (znajomość języków, odpowiednie wykształcenie, pobyty za granicą itp.), percepcji przewagi konkurencyjnej firmy przez kierownictwo (zaufanie własnego kierownictwa do firmy) oraz postrzegania przez kierownictwo eksportu jako warunku przetrwania firmy w związku z niesprzyjającymi warunkami na rynku krajowym.

Prowadzenie przez firmę eksportu wiąże się z istnieniem i koniecznością rozwiązywania wielu problemów operacyjnych. Na czoło wysuwają się problemy finansowe — opóźnienie płatności, udzielanie kredytów, ubezpieczanie kredytów, ryzyko kursowe, stosowanie barteru, korzystanie z leasingu itp. Istotnym problemem przy eksporcie jest też biurokracyzm — rozbudowana dokumentacja, uciążliwe i skomplikowane procedury. Mogą występować kłopoty ze zdobyciem potrzebnej informacji rynkowej dotyczącej otoczenia zagranicznego. Pojawiają się komplikacje wynikające z konieczności dopasowania produktu do wymagań rynku zagranicznego (normy, dystans psychologiczny itp.). Dla niejednej firmy problemem jest ustanowienie właściwej reprezentacji za granicą. Wyniki finansowe sprzedaży eksportowej (koszty, zyskowność) nie zawsze pokrywają się z oczekiwaniami. Wreszcie trudność może stanowić zatrudnienie i wyszkolenie kadry do prowadzenia operacji eksportowych.

Kooperacja niekapitałowa — licencjonowanie

„Licencjonowanie wiąże się z użyczeniem na zasadzie licencji pewnych praw własności intelektualnej. Opłata wnoszona jest na rzecz licencjodawcy na podstawie uzgodnionego kontraktu licencyjnego, na przykład w stosunku proporcjonalnym do zysków uzyskanych z użytkowania własności intelektualnej lub ze sprzedaży” (Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2001, s. 119).

Licencjonowanie to metoda zagranicznej ekspansji firmy, polegająca na umowie, zgodnie z którą zagraniczny licencjobiorca nabywa (za ustaloną opłatą) prawo do wytwarzania i sprzedawania produktów na podstawie szeroko rozumianej wiedzy, uzyskanej od firmy udzielającej licencji. Produkt wytwarzany samodzielnie przez licencjobiorcę, który jest niezależny od licencjodawcy, jest sprzedawany pod marką tego ostatniego. Licencjodawca, oprócz opłaty jednorazowej za udzielenie licencji (tzw. *lump sum*), otrzymuje określoną opłatę od każdej sprzedanej sztuki produktu, będącego przedmiotem licencji (tzw. *royalties*). Umowa licencyjna często zawiera klauzule określające rynki, na których będzie sprzedawany licencjonowany produkt, tak aby nie stwarzać konkurencji dla licencjodawcy. Ważnym warunkiem umowy licencyjnej jest utrzymanie odpowiedniego poziomu jakości licencjonowanego produktu. Licencjobiorca dąży do zagwarantowania sobie moż-

liwości ulepszeń licencji i swobody sprzedaży. Licencjodawca stara się o ograniczenie tych praw, gdyż licencjobiorca może się stać poważnym konkurentem.

Licencjonowanie jako transfer przez granicę objętych patentem lub ochroną wzoru praw do częściowego lub całkowitego korzystania w celach zarobkowych z pewnych „dóbr” jest dla producenta prostym sposobem zaistnienia na rynku międzynarodowym. Przedmiotem licencji udzielanej firmie zagranicznej za określoną opłatą mogą być: proces produkcji, znak firmowy, patent, wynalazek, tajemnica handlowa, wzory użytkowe lub ich rejestracja, prawa publikowania, know-how lub inne wartości. Udzielający licencji wchodzi na rynek zagraniczny, stosunkowo niewiele ryzykując. Natomiast licencjobiorca otrzymuje wiedzę techniczną, dobrze znany produkt lub nazwę, bez konieczności zaczynania wszystkiego od początku (Kotler, 1994, s. 386).

Licencjonowanie ma pewne wady, przejawiające się w tym, że firma dająca licencję ma mniejsze możliwości kontroli jakości produkcji, sprzedaży i rozwoju produktu, czyli kontroli nad tym, kto otrzymał licencję, niż miałyby wówczas, gdyby sama rozpoczęła produkcję za granicą. Powoduje to zmniejszenie efektów z tytułu stosowania strategii globalnej (efekty skali, optymalna alokacja). Co więcej, jeśli licencjobiorcy się powiedzie, firma ma zapewnione zyski, ale gdy kontrakt wygaśnie, może się okazać, że licencjodawca sam wykreował sobie poważnego konkurenta. W celu uniknięcia takich sytuacji udzielający licencji zaopatrują firmę z niej korzystającą w opatentowane składniki lub części potrzebne do wytwarzania produktu. Jednak najlepszym rozwiązaniem dla udzielającego licencji jest wprowadzanie innowacji, aby firma korzystająca z licencji była stale od niego uzależniona.

Zaletą licencjonowania jako metody ekspansji międzynarodowej jest uniknięcie wysokich kosztów ekspansji. Tak więc ta metoda wejścia powinna być stosowana przez firmy, które nie mają kapitałów, oczywiście pod warunkiem, że istnieje zapotrzebowanie na ich licencje. Licencjonowanie pozwala na uniknięcie ryzyka inwestycyjnego, co jest szczególnie istotne w przypadku ekspansji do krajów o niepewnej sytuacji politycznej i społecznej (Pierścionek, 1996, s. 323). Można więc stwierdzić, że licencjonowanie ma zarówno zalety, jak i wady (Doole, Lowe, Phillips, 1994, s. 156).

Zalety licencjonowania:

- oszczędzanie kapitału firmy w przedsięwzięciach produkcyjnych, co jest istotne, zwłaszcza gdy potencjał rynkowy obcego kraju jest niewielki;
- umożliwienie kierownictwu firmy przydzielenia posiadanych zasobów do najważniejszych zadań;
- umożliwienie uniknięcia potencjalnego ryzyka w krajach o niepewnej sytuacji politycznej i gospodarczej;
- jedyny sposób wejścia na rynek państw, których rządy zabraniają swobodnego importu towarów albo faworyzują rozwój miejscowych przedsiębiorstw.

Wady licencjonowania:

- zależność obrotów na obcym rynku od zagranicznego kontrahenta,
- brak kontroli nad utrzymaniem odpowiedniej jakości produktu,
- możliwość przekształcenia się zagranicznego przedsiębiorstwa w konkurenta po wygaśnięciu ważności licencji.

Wady i zalety licencjonowania nieco inaczej, ale też częściowo podobnie ujmują inni autorzy (zob. tablica 5).

Tablica 5

Zalety i wady licencjonowania

Zalety	Wady
Niewielki wydatek kapitału	Ograniczony kontakt z klientem
Pewien zakres kontroli nad działalnością	Brak bezpośredniej kontroli działalności
Ryzyko jest dzielone i ograniczone	Zyski dzielone z licencjodawcą
Licencjodawca zna warunki lokalne	Potencjalna możliwość przekształcenia się licencjodawcy w konkurenta

Źródło: Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie (2001, s. 119).

Należy podkreślić, że czynniki decydujące o tym, czy licencjonowanie będzie realizowaną formą ekspansji zagranicznej, można zaliczyć do trzech grup (grupy te nawiązują do eklektycznej teorii produkcji międzynarodowej Dunninga) (Contractor, 1985):

- czynniki związane z krajem licencjodawcy,
- czynniki związane z branżą,
- czynniki związane z firmą (licencjodawcą i licencjodawcą).

Czynniki związane z krajem licencjodawcy dotyczą ograniczeń administracyjnych, ograniczeń rynkowych oraz ryzyka politycznego. Ograniczenia administracyjne mogą się przykładowo wiązać z regulacjami związanymi z zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi. Mogą to być wymagania dotyczące partycypacji partnerów lokalnych w kapitale tworzonej firmy lub utrudnienia w swobodnym transferze zysków. Także rozmiary rynku, będącego przedmiotem ekspansji, mogą być zbyt małe, aby były uzasadnione zagraniczne inwestycje bezpośrednie (również ryzyko polityczne może odstraszać firmę zamierzającą obsługiwać dany rynek od dokonania bezpośrednich inwestycji). Jednocześnie mogą występować inne okoliczności przemawiające przeciwko wyborowi eksportu jako formy ekspansji, takie jak wysokie koszty transportu lub bariery handlowe. Krótko mówiąc, można sobie wyobrazić taki zestaw okoliczności na poziomie kraju licencjodawcy, który będzie wskazywał na zasadność wyboru licencjonowania.

Do czynników związanych z branżą należy przede wszystkim to, w jakiej fazie cyklu życia znajduje się branża (produkt). Licencjonowaniu sprzyjają zaawansowane fazy cyklu życia. Podobny wpływ wywiera spodziewana zmiana technologii lub modelu produktu. Za licencjonowaniem przemawia duże natężenie konkurencji na rynku danego produktu. Szybkie tempo zmian technologii zachęca do licencjonowania, gdyż wówczas nawet biegły licencjodawca nie będzie stanowił dla licencjodawcy zagrożenia (jako konkurent). Licencjonowaniu sprzyjają także wysokie nakłady na badania i rozwój oraz na rozwój rynku, a także na dywersyfikację produktów w danej branży. Za licencjonowaniem będą także przemawiać możliwości wykorzystania licencjonowanej technologii w innych branżach.

Dość liczna jest też grupa *czynników związanych z firmą*. Firma licencjodawcy może być zbyt słaba (finansowo, marketingowo, kadrowo itp.), aby móc zdecydować się na inwestycje zagraniczne. Jednocześnie jednak licencjodawca musi wierzyć w swoją przewagę technologiczną, aby nie obawiać się konkurencji ze strony licencjodawcy na innych rynkach. Dla licencjodawcy ogromne znaczenie ma utrzymanie w przyszłości „uzależnienia” licencjodawcy. Z kolei z punktu widzenia możliwości licencjodawcy licencjonowaniu będzie sprzyjać występowanie między nim a licencjodawcą luki technologicznej, której rozmiary nie mogą jednak być zbyt duże (wystąpiłyby wówczas trudności z absorpcją technologii). Licencjodawca dysponuje też zazwyczaj ograniczonymi możliwościami finansowymi — w przeciwnym razie prawdopodobnie zdecydowałby się na samodzielne stworzenie technologii, wykreowanie znaku towarowego itp.

Podkreślenia wymaga także fakt, że kontrakt licencyjny podlega często znacznemu „rozwinięciu”. Oto potencjalne kierunki rozwinęcia kontraktu licencyjnego:

- szkolenie personelu licencjodawcy,
- nadzór nad wdrożeniem produkcyjnym u licencjodawcy,
- nadzór nad komercjalizacją produktów wytwarzanych na podstawie licencji,
- kontrakt na zarządzanie firmą licencjodawcy,
- dostawy inwestycyjne dla licencjodawcy,
- dostawy kooperacyjne dla licencjodawcy,
- dystrybucja i sprzedaż licencjonowanego produktu,
- inwestycje odtworzeniowe i modernizacyjne u licencjodawcy.

Bardzo ważnym elementem każdego kontraktu licencyjnego jest określenie jego ceny. Na wysokość ceny licencji mają wpływ następujące czynniki (Root, Contractor, 1981):

- zawartość (ewentualne dodatkowe świadczenia) kontraktu licencyjnego,
- zwyczaje branżowe (np. wysokość *royalty*, czyli opłaty licencyjnej),
- rozmiary i zyskowność rynku licencjodawcy,
- inne możliwości obsługi danego rynku przez licencjodawcę,
- nakłady licencjodawcy na badania i rozwój (gdyby nie kupił licencji, lecz sam starał się np. stworzyć określoną technologię, będącą przedmiotem kontraktu licencyjnego),

- wskaźnik rentowności (zakłada się, że rentowność licencji nie powinna być dla licencjodawcy niższa niż w przypadku eksportu lub inwestycji bezpośrednich),
- wiek ochrony patentowej (im krótszy, tym niższa cena),
- możliwość dodatkowych świadczeń przez licencjobiorcę (ulepszenia, licencje krzyżowe),
- stopień ochrony patentowej.

Podsumowując, można stwierdzić, że zakup licencji oznacza dla licencjobiorcy wiele korzyści, ale mogą też wystąpić pewne problemy. Te korzyści i problemy można zaliczyć do pięciu grup (McDonald, Leahey, 1985):

- czas,
- nakłady kapitałowe/koszty,
- reputacja,
- rozszerzenie rynku,
- rozwój produktu.

Jeśli chodzi o czas, to w przypadku zakupu licencji występuje znacząca jego oszczędność: oszczędność czasu na badania i rozwój oraz na komercjalizację licencjonowanych produktów. Pewien nakład czasu jest jednak konieczny — potrzebny jest czas na wdrożenie licencjonowanej technologii, jej adaptację do warunków występujących u licencjobiorcy itp.

Po stronie nakładów kapitałowych i kosztów licencjonowanie zauważalnie obniża nakłady na badania i rozwój oraz koszty nabierania doświadczeń.

Występują jednak pewne koszty adaptacji licencji. Poza tym potencjalnym źródłem kosztów (nakładów) mogą być wspomniane wcześniej „rozwinięcia” kontraktu licencyjnego.

Niewątpliwie pozytywne dla licencjobiorcy jest korzystanie z reputacji licencjodawcy. Jednocześnie należy pamiętać o tym, że lansowanie przez licencjobiorcę nowej marki (licencjodawcy) może doprowadzić do zaniedbania własnej marki.

Licencja daje licencjobiorcy możliwości rozszerzenia rynku. Może to być zarówno dostęp do sieci dystrybucji licencjodawcy, jak i możliwość wejścia do branż pokrewnych. Problem może stanowić tutaj szeroki zakres ograniczeń licencyjnych forsowanych przez licencjodawcę, co może znacznie ograniczyć możliwości ekspansji rynkowej.

Jeśli chodzi o rozwój produktu, to zakup licencji oznacza nie tylko unowocześnienie technologii u licencjobiorcy, lecz także szansę wyrwania się z inercji technologicznej poprzez zasugerowanie nowych ścieżek rozwoju. Mogą się jednak także pojawiać istotne problemy. Czasami przedmiotem licencji jest przestarzała, nierozwojowa technologia. Licencja może też być przyczyną zahamowań w dotychczasowych ścieżkach rozwoju. Prawdopodobne jest wystąpienie oporu ze strony personelu badawczo-rozwojowego licencjobiorcy. Zakup licencji może wreszcie oznaczać długotrwałe powiązanie ze ścieżką rozwoju licencjodawcy (uzależnienie technologiczne).

Kooperacja niekapitałowa — franchising

Franchising to metoda ekspansji międzynarodowej polegająca na sprzedaży zagranicznemu przedsiębiorstwu ograniczonych praw do używania nazwy firmy. Dotyczy ona przekazywania przez dawcę franchisingu (franchisodawcę, franchyzera) zezwolenia na prowadzenie działalności handlowej przez biorcę franchisingu (franchisobiorcę, franchyzanta) według ustalonego programu sprzedaży zawierającego m.in. nazwę firmową franchisodawcy, nazwy towarów, środki reklamy, cenę i ustaloną jakość. W umowie franchisingowej, oprócz programu sprzedaży, najczęściej są zawarte zobowiązania franchisodawcy do przeszkolenia franchisobiorcy, udzielania mu wsparcia przy tworzeniu przedsiębiorstwa, bieżącego doradztwa oraz włączenia go w system reklamy i dalszego rozwoju koncepcji produktu (innowacje, know-how). Z kolei franchisobiorca zobowiązuje się do przestrzegania zawartych w umowie postanowień o prowadzeniu działalności w taki sposób, aby stwarzała wrażenie istnienia jednolitego systemu, oraz do uiszczenia jednorazowej opłaty wstępnej i ponoszenia opłat bieżących (określonej części zysku) (Rymarczyk, 2004, s. 180). Ta metoda wejścia na rynki zagraniczne ma wiele cech wspólnych z licencjonowaniem. Franchisobiorca, w ramach umowy franchisingowej, z reguły otrzymuje technologię, urządzenia, system zarządzania oraz marketingu. Franchising polega na ścisłym przestrzeganiu norm jakościowych, technicznych, a także norm w zakresie zarządzania, w tym marketingu. Franchisodawca często wnikliwie kontroluje franchisobiorcę i w przypadku niedotrzymania umowy zrywa kontrakt.

Zalety franchisingu to — podobnie jak w przypadku licencjonowania — niskie koszty ekspansji międzynarodowej, a zatem i niskie ryzyko, oraz szybkość ekspansji. Wady franchisingu to koszty kontroli oraz podział zysku (Pierścionek, 1996, s. 151). Pełniejszą listę zalet i wad franchisingu przedstawiono w tablicy 6.

W literaturze można spotkać rozróżnienie dwóch rodzajów franchisingu (Calingaert, 1987). Pierwszy rodzaj franchisingu dotyczy produktu i nazwy handlowej (*product and trade name franchising*). Przykładem jest sprzedaż przez firmę

Tablica 6
Zalety i wady franchisingu

Zalety	Wady
Niewielki wydatek kapitału	Ograniczony kontakt z klientami
Pewien zakres kontroli działalności	Brak bezpośredniej kontroli działalności
Ryzyko jest współdzielone i ograniczone	Zyski dzielone z korzystającym z praw
Korzystający z praw zna warunki lokalne	Ponoszenie kosztów kontroli

Źródło: Jak tablicy 5, s. 120.

Coca-Cola franchisobiorcom ekstraktu (niezależnym wytwórcą napoju) wraz z prawem posługiwania się marką handlową. Drugi rodzaj franchisingu odnosi się do całej koncepcji prowadzenia biznesu (*business format franchising*). Obejmuje on nie tylko produkt i markę, lecz także strategie marketingowe, procedury działania, kontrolę jakości, ciągły związek i wymianę między dawcą i biorcą franchisingu.

Wcześniej zaznaczono, że franchising jest formą ekspansji zbliżoną do licencjonowania. Oprócz wielu podobieństw występują między nimi także różnice, które mogą dotyczyć (Perkins, 1987):

- przedmiotu,
- roli dawcy i biorcy,
- czasu,
- rozwoju produktu.

Przedmiotem licencji jest zazwyczaj ograniczony element biznesu (technologia, znak handlowy, know-how itp.). W przypadku franchisingu przeważnie chodzi o przekazanie praw związanych z kompleksowym prowadzeniem biznesu. Z tego punktu widzenia *product and trade name franchising* jest bardziej zbliżony do licencjonowania aniżeli *business format franchising*.

W umowach licencyjnych biorcami są najczęściej podmioty o ustabilizowanej sytuacji rynkowej, natomiast w przypadku franchisingu — podmioty początkujące. W kontraktach licencyjnych występują dość duże możliwości w zakresie negocjacji i ustalania warunków. W porozumieniach franchisingowych te możliwości są małe, gdyż zazwyczaj mamy do czynienia z dominacją dawcy franchisingu.

Czas trwania umów licencyjnych jest zazwyczaj długi i wynosi nawet kilkanaście lat. Często dana umowa licencyjna nie jest kontynuowana. W odniesieniu do franchisingu okres ten jest raczej krótszy — najczęściej wynosi 5 lat, a niekiedy 10 lat. Umowy franchisingowe są często odnawiane.

W przypadku licencjonowania dawca nie zobowiązuje się do przekazywania usprawnień produktu, technologii itp., natomiast w przypadku franchisingu dawca przekazuje biorcy ulepszenia w działalności.

Kooperacja niekapitałowa — kontrakty menedżerskie

Istota kontraktu menedżerskiego polega na tym, że stawia on do dyspozycji inwestora zagranicznego zespół ludzi dysponujących odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą (Rymarczyk, 2004, s. 185). Zakres czynności operacyjnych firmy zarządzającej jest podobny, jak w przypadku prowadzenia własnej filii na rynku obcym, z tym że nie ma ona swobody w podejmowaniu zasadniczych decyzji dotyczących sposobów zaangażowania kapitału.

Dla przedsiębiorstwa dysponującego odpowiednim personelem jest to korzystna forma wejścia na rynki zagraniczne, gdyż wiąże się z niewielkim nakładem kapitału

i niezbyt dużym ryzykiem. Poza tym istnieje szansa, że po zakończeniu się kontraktu właściciel przedsiębiorstwa w kraju goszczącym będzie dążył do nawiązania stosunków kooperacyjnych czy też proponuje udział we wspólnym przedsięwzięciu, dążąc do utrzymania swojej pozycji na rynku oraz do rozwoju.

Występuje bardzo wiele zastosowań kontraktów menedżerskich, które obejmują: przemysł, turystykę, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, zarządzanie funduszami publicznymi, rolnictwo i budownictwo.

Ogólnie biorąc, zadanie firmy menedżerskiej sprowadza się do wypełniania funkcji zarządzania operacyjnego. W „czystym” kontrakcie menedżerskim firma zarządzająca dostarcza usługi zarządzania projektem (przedsiębiorstwem) zlokalizowanym za granicą bez udziału we własności tego projektu, otrzymując w zamian zapłatę. Kontrakty menedżerskie występują często obok innych form współpracy i są z nimi powiązane, np. z kontraktami na inwestycje „pod klucz”, z kontraktami licencyjnymi, z kontraktami dotyczącymi pomocy technicznej, z kontraktami na sprzedaż dóbr inwestycyjnych, a nawet z przedsięwzięciami o charakterze joint ventures (partner zagraniczny może mieć w joint venture mniejszościowy, niekiedy symboliczny udział, a jednocześnie może świadczyć usługi zarządzania w ramach kontraktu menedżerskiego).

Zadania firmy menedżerskiej dotyczą:

- ogólnego zarządzania: planowanie, organizacja, zatrudnienie;
- zarządzania finansowego: analiza finansowa, planowanie, budżetowanie, rachunkowość, polityka kredytowa;
- zarządzania kadrami — rekrutacja, zakresy obowiązków, ocena pracy itp.;
- zarządzania produkcją — zarządzanie zapasami, zaopatrzenie, utrzymanie ruchu, kontrola jakości itp.;
- marketingu — sprzedaż, promocja, dystrybucja itp.

Cele firm świadczących usługi menedżerskie mogą być ofensywne lub defensywne. Kontrakty menedżerskie służą do zdobycia nowych rynków lub do poprawiania pozycji konkurencyjnej. Mogą one stanowić przedłużenie lub rozszerzenie działalności konsultingowej.

Kontrakty na zarządzanie mogą być też traktowane jako „zastępcza” forma wejścia na rynek zagraniczny w sytuacji, gdy kapitał wymagany do rozpoczęcia przedsięwzięcia jest zbyt duży, jak na możliwości danej firmy, albo ryzyko jest zbyt wysokie. Kontrakty te mogą też służyć zapewnieniu zbytu na towary danej firmy lub zapewnieniu zaopatrzenia w surowce. Wreszcie kontrakty menedżerskie mogą stanowić wsparcie dla dokonanej inwestycji kapitałowej lub dla zawiązanego joint venture jako tzw. zabezpieczenie udziału mniejszościowego. Poza tym mogą być one traktowane jako wsparcie dla innych kontraktów (licencyjnych, franchisingowych, inwestycji „pod klucz” itp.).

Ważnym aspektem kontraktów menedżerskich są korzyści firmy zarządzającej z tytułu świadczonych usług. Wyróżnia się trzy rodzaje takich korzyści (Sharna, 1983):

- bezpośrednie wpływy finansowe,
- pośrednie wpływy finansowe,
- wpływy strategiczne.

Do bezpośrednich wpływów finansowych należą przede wszystkim opłaty za zarządzanie w określonym okresie, które są w zasadzie niezależne od wyników finansowych zarządzanej firmy. Drugim składnikiem bezpośrednich wpływów finansowych może być udział w efektach finansowych.

Do pośrednich wpływów finansowych zalicza się przychody z ewentualnych dodatkowych konsultacji dotyczących np. wyboru technologii produkcji lub wyboru dostawcy sprzętu inwestycyjnego oraz możliwości uzyskania przychodów z tytułu prowizji dzięki kontroli zamówień materiałów, dostaw kooperacyjnych, a także dzięki kontroli sprzedaży.

Wpływy strategiczne polegają na nabywaniu przez firmę zarządzającą doświadczenia międzynarodowego oraz na tworzeniu przyczółków ekspansji zagranicznej.

Kooperacja niekapitałowa — kontrakty na inwestycje „pod klucz”

Ta forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa oznacza kompleksową realizację przedsięwzięć inwestycyjnych za granicą. Realizacja ta jest oparta na dostarczanych przez zleceniobiorcę: sprzęcie, urządzeniach i wyposażeniu, a także personelu i know-how. Zleceniobiorcami mogą być albo określone przedsiębiorstwo, które pełni wtedy funkcję generalnego wykonawcy, albo kilka przedsiębiorstw tworzących konsorcjum, z których jedno jest generalnym wykonawcą. W zależności od liczby zleceniobiorców pełna odpowiedzialność za inwestycję i zyski może dotyczyć generalnego wykonawcy lub też każdy z uczestników kontraktu będzie ponosić część ryzyka i proporcjonalnie do udziału partycypować w zyskach, pozostawiając generalnemu wykonawcy kierowanie całym przedsięwzięciem.

Z reguły wykonawca jest zobowiązany kontraktem do pomocy technologicznej przy uruchomieniu fabryki oraz do przeszkolenia miejscowego personelu. Kontrakt może także obejmować całkowite przejęcie kierowania produkcją na pewien okres. Może tu więc wystąpić opisany wcześniej kontrakt menedżerski.

Ze względu na kompleksowość metodę tę należy zaliczyć do trudnych, ryzykownych i wymagających sporych nakładów kapitałowych, jednakże duża skala przedsięwzięć pozwala oczekiwać znacznych zysków.

Projekty inwestycyjne „pod klucz” najczęściej znajdują zastosowanie w przemyśle ciężkim (np. elektrownie ciepłone, wodne i nuklearne, huty metali) i produkcji podstawowych materiałów, takich jak chemikalia, materiały budowlane (cement, szkło). Inne możliwości wykorzystania tej formy ekspansji dotyczą produkcji

tekstyliów, przetwórstwa żywności, produkcji papieru, kopalń itp. Nowszym obszarem zastosowań tej formy ekspansji jest franchising obejmujący fast foody. Franchisodawca przeprowadza wówczas cały proces inwestycyjny, szkoli personel franchisobiorcy po oddaniu obiektu do eksploatacji, a także organizuje finansowanie przedsięwzięcia (Onkvisit, Shaw, 1993, s. 445).

Oto najważniejsze problemy, jakie występują w zarządzaniu kontraktami inwestycyjnymi „pod klucz”:

- problemy negocjacyjne,
- problemy z koordynacją finansowania,
- problemy z koordynacją projektowania,
- problemy z koordynacją wykonawstwa.

Główne problemy negocjacyjne mogą wynikać z występowania luki technologicznej między dostawcą a kupującym, z istnienia luki kulturowej między sprzedającym a kupującym, ze znaczenia czynnika politycznego (nabywcami kompletnych obiektów inwestycyjnych są często kraje rozwijające się, niestabilne politycznie) oraz z braku sprawnego zespołu negocjacyjnego (trudności w dobraniu kompetentnych negocjatorów mogą dotyczyć strony zarówno sprzedającej, jak i kupującej).

Problemy z koordynacją finansowania mogą być następstwem tego, że kontrakty inwestycyjne „pod klucz” są przeważnie finansowane z wielu źródeł (w tym częsty jest udział międzynarodowych instytucji finansowych), a także mogą wynikać ze znaczenia czynnika politycznego.

Trudności może także sprawiać koordynacja projektowania. Jej podłoże mogą stanowić zarówno wspomniana już luka technologiczna, jak i często spotykane odmienne normy techniczne czy bezpieczeństwa w kraju kupującego.

Na etapie koordynacji wykonawstwa problemy mogą wynikać z występowania luki technologicznej, z istnienia odmiennych norm, zwyczajów, a także z konfliktu kulturowego istniejącego między różnymi grupami pracowników realizujących inwestycję (np. między pracownikami pochodzącymi z zagranicy a lokalnymi robotnikami).

Z punktu widzenia nabywcy kompletnego obiektu przemysłowego kontrakty na inwestycje „pod klucz” mają wiele zalet. Przede wszystkim należy wskazać na oszczędności czasu na przygotowanie i realizację inwestycji. Powierzenie obu grup czynności jednemu przedsiębiorstwu sprzyja racjonalnemu wykorzystaniu czasu — np. pewne czynności projektowe i wykonawcze mogą się odbywać równolegle. Nabywca nie musi też ponosić nakładów pracy na koordynację tych czynności. Ponadto odpowiedzialność za całość obiektu z punktu widzenia nabywcy spoczywa w rękach jednego kontrahenta. Nie bez znaczenia jest także fakt, że po zrealizowaniu kontraktu własność obiektu i kontrola przechodzą na nabywcę.

Kontrakty na inwestycje „pod klucz” mogą także mieć pewne wady. Koszt takiego kontraktu może być wyższy niż wówczas, gdy poszczególne części składowe inwestycji są kontraktowane oddzielnie. W fazie realizacji kontraktu przyszły użytkownik obiektu jest wyizolowany; w późniejszej fazie konieczne jest

poniesienie nakładów czasu na zaznajomienie się z obiektem. Czas w tym wypadku oznacza także konieczność poniesienia pewnych kosztów. Skupienie całości kontroli nad realizacją obiektu w jednych rękach, oprócz niewątpliwych zalet, może mieć także wady. Generalny wykonawca może nadużywać swej uprzywilejowanej pozycji, np. może dążyć do tańszych dostaw urządzeń (kosztem jakości) od uzależnionych dostawców. Uzurpacja uprawnień do decydowania nie zawsze zgodnego z interesem nabywcy jest tym bardziej prawdopodobna, że w kontraktach na inwestycje „pod klucz” częstą sytuacją jest brak wzajemnego kontrolowania się przez niezależnych dostawców — o wszystkim decyduje generalny wykonawca.

Trudnościom występującym podczas eksploatacji obiektów wybudowanych w ramach kontraktów na inwestycje „pod klucz” próbuje się zaradzić w dwojaki sposób. Pierwszym rozwiązaniem jest proponowanie generalnym wykonawcom, aby stali się udziałowcami (mniejszościowymi) przedsięwzięcia. Ma to ich skłonić do zainteresowania się prawidłową eksploatacją obiektu. Drugie rozwiązanie opiera się na różnych możliwościach rozwinięcia kontraktów na inwestycje „pod klucz”. Może to być tzw. kontrakt *product-in-hand*, w którym obowiązki dostawcy kończą się z chwilą, gdy obiekt (inwestycja) rozpoczyna pracę przy obsłudze lokalnego personelu. Inną opcję stanowi kontrakt *market-in-hand*, w którym dostawca zobowiązuje się do pomocy lub wręcz bierze na siebie odpowiedzialność za zapewnienie zbytu przynajmniej części produkcji.

Kooperacja niekapitałowa — kontrakty na poddostawy

W międzynarodowych kontraktach na poddostawy (*subcontracting* lub *contract manufacturing*) jedno przedsiębiorstwo zleca podwykonawcy produkcję elementów lub montaż produktów gotowych z dostarczanych przez siebie komponentów. Kontrakty te różnią się od standardowych kontraktów eksportowo-importowych tym, że te ostatnie często mają charakter jednorazowy lub są stosunkowo krótkotrwałe. Natomiast w wypadku koprodukcji międzynarodowej między partnerami występują stosunkowo długotrwałe związki gospodarcze.

Produkt finalny, powstający w efekcie współpracy międzynarodowej, jest sprzedawany przez stronę aktywną, czyli przez zlecającego poddostawy. Firmą zlecającą poddostawy może być przedsiębiorstwo produkcyjne, przedsiębiorstwo handlu detalicznego, hurtownik itp.

Należy dokonać rozróżnienia między kontraktami dotyczącymi dostaw określonych części lub usług (*subcontracting of components*, *subcontracting of processes*) a kontraktami odnoszącymi się do gotowych produktów (*subcontracting of whole products*). Aby zostały zachowane odpowiednie standardy produkcji, zlecający poddostawy najczęściej dostarcza projekty, konstrukcje, modele oraz potrzebną wiedzę techniczną. Możliwe jest także dostarczenie poddostawcy po-

trzebnego do produkcji wyposażenia. W tym ostatnim wypadku będzie to już jednak rozwinięcie kontraktu na poddostawy.

Za szczególny przypadek kontraktów na poddostawy, dotyczący kontraktów odnoszących się do gotowych produktów, a w każdym bądź razie za formę zbliżoną do kontraktów na poddostawy, można uznać to, co Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie (2001, s. 120) określają jako produkcję kontraktową. Oznacza ona wejście organizacji na rynek zagraniczny poprzez zlecanie organizacjom lokalnym w obcym kraju produkcji całego produktu lub pewnej jego części. Forma ta zmniejsza wielkość wymaganych inwestycji bezpośrednich, a jednocześnie pozwala organizacji na zachowanie kontroli nad swoim produktem i technologią. Opisaną sytuację można określić jako outsourcing funkcji produkcji lub wytwarzania (Jeannet, Hennessey, 2004, s. 297). Ważne jest tutaj to, że produkcja jest zlecana przez aktywną firmę innemu przedsiębiorstwu, zlecający natomiast zachowuje pełną kontrolę nad marketingiem produktów, które zlecił wytworzyć innej firmie (Douglas, Craig, 1995, s. 159).

Do form kooperacji niekapitałowej można zaliczyć także międzynarodowe porozumienia kooperacyjne (*industrial co-operation agreements*). Porozumienia te obejmują m.in. kontrakty na poddostawy. Tradycyjnie określenie to odnoszono do związków gospodarczych między podmiotami gospodarczymi z krajów kapitalistycznych i krajów socjalistycznych. Obejmowało ono transfer technologii, know-how, kapitału, produktów, a także techniki marketingowej i usług.

Kooperacja kapitałowa — joint ventures

Ekspansja międzynarodowa poprzez tworzenie wspólnych przedsięwzięć (joint ventures) jest szeroko stosowaną i skuteczną metodą wchodzenia na rynki zagraniczne. Joint venture polega na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa z wydzielonych środków swoich założycieli (dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw krajowych i(lub) zagranicznych). Partnerzy joint venture, w ustalonej zgodnie z umową proporcji udziałów, do wspólnego przedsiębiorstwa wnoszą (Rymarczyk, 2004, s. 195–196).

- aporty rzeczowe,
- środki pieniężne,
- know-how,
- znajomość rynku, miejscowych przepisów i zwyczajów,
- powiązania z krajowymi i zagranicznymi kanałami sprzedaży i zakupu.

Jeżeli joint venture jest utworzone przez przedsiębiorstwa pochodzące z różnych krajów w celu wejścia na rynek jednego z nich, to można uznać, że stanowi ono metodę wejścia na rynek zagraniczny. Należy zaznaczyć, że joint venture może

być utworzone w innym celu niż wejście na rynek jednego z partnerów-założycieli. Innym celem takiego przedsięwzięcia może być zapewnienie tanich dostaw elementów i podzespołów, czyli obniżka kosztów produkcji, czy zwiększenie bezpieczeństwa zaopatrzenia w surowce. Joint ventures są także wykorzystywane jako baza produkcyjna dla dostaw do innego (trzeciego) kraju niż pochodzący z dwóch krajów partnerzy (Keegan, 1995, s. 355).

Podstawowymi cechami joint venture, oprócz zaangażowania kapitałowego i udziału w zyskach (wynikach) dwu lub więcej partnerów, są:

- utworzenie odrębnego podmiotu (osoby prawnej), czyli tzw. spółki córki,
- udział partnerów w zarządzaniu spółką córką.

Utworzenie joint venture może implikować powstanie wielu korzyści dla partnerów. Korzyści te można zaliczyć do kilku grup:

- ograniczenie zaangażowania kapitałowego,
- efekty synergiczne,
- ułatwienie zarządzania,
- redukcja ryzyka,
- kontrola,
- efekty rynkowe.

Firmie prowadzącej ekspansję zagraniczną może brakować zasobów finansowych, fizycznych lub zarządczych, aby samodzielnie podjąć dane przedsięwzięcie (Kotler, 1994, s. 386). Ograniczenie zaangażowania kapitałowego poprzez wykorzystanie formy joint venture może stanowić szansę dla małych i średnich firm, których zasoby nie pozwalają na realizację innej formy wejścia na rynek zagraniczny. Dzięki joint ventures powstają także lepsze możliwości szerszej ekspansji dużych firm.

Powstałe w wyniku utworzenia joint venture efekty synergiczne mogą dotyczyć:

- produkcji,
- sprzedaży,
- zaopatrzenia,
- finansów,
- zarządzania.

Efekty synergiczne w produkcji wiążą się z możliwością osiągnięcia korzyści skali oraz z następstwami transferu technologii. Uzyskana w ten sposób kombinacja zasobów może dawać wyniki lepsze niż suma wyników oddzielnych przedsięwzięć partnerów.

Powstanie efektu synergii w dziedzinie sprzedaży może być następstwem wspólnego wykorzystania niezależnych wcześniej sieci dystrybucji partnerów, transferu technologii sprzedaży między udziałowcami oraz stworzenia dostępu do nowych rynków zbytu.

W obszarze zaopatrzenia powstanie efektu synergii może się wiązać z uzyskaniem dostępu do źródeł zaopatrzenia, niemożliwych do osiągnięcia w przypadku

samodzielnego prowadzenia działalności, oraz z możliwością realizacji wspólnego zaopatrzenia.

Finansowe efekty synergiczne wynikają z możliwości koncentracji nakładów na określone przedsięwzięcie oraz ze zwiększonego dostępu do kapitałów obcych, a także z możliwości uzyskania tych kapitałów na lepszych warunkach (np. niższe oprocentowanie).

W zakresie zarządzania efekt synergii jest następstwem możliwości transferu technologii zarządzania od obu partnerów i podwyższenia dzięki temu poziomu zarządzania.

Joint venture z partnerem lokalnym ułatwia zarządzanie w tym sensie, że następuje redukcja kosztów zdobywania informacji. Partner lokalny wnosi wiedzę o rynku, środowisku biznesowym, regulacjach rządowych, dostępie do kanałów dystrybucji, a także sieci kontaktów z dostawcami, odbiorcami, władzami itp. Zawiązanie joint venture może też służyć omijaniu ograniczeń administracyjnych. Rząd danego kraju goszczącego może bowiem wymagać od zagranicznych inwestorów, chcących wejść na jego rynek, tworzenia spółek z kapitałem lokalnym. Czasem jest to jedyny sposób na rozpoczęcie działalności na danym rynku zagranicznym (Ball, Culloch, 1991, s. 63).

Joint venture oznacza zmniejszenie ryzyka inwestora zagranicznego w porównaniu z sytuacją, gdy zdecydowałby się on na przedsięwzięcie samodzielne. Absorpcja lokalnego partnera obniża ryzyko polityczne. Wspólne przedsiębiorstwo może też być lepiej postrzegane, niż eksport czy firma zagraniczna, przez lokalnych odbiorców.

Joint venture daje zagranicznemu inwestorowi stosunkowo niezłe możliwości kontroli nad przedsięwzięciem; większe niż w przypadku wykorzystania niekapitałowych form współpracy z rynkiem zagranicznym i w przypadku eksportu. Zakres posiadanej kontroli zależy z jednej strony od struktury własności (udziału w kapitale przedsięwzięcia), a z drugiej od przewagi kompetencji nad partnerem lokalnym. Istotne jest także to, czy partner lokalny przyjmuje pozycję pasywnego, czy też aktywnego współnika.

Joint ventures są często tworzone przez firmy nierówne pod względem wielkości, poziomu technologicznego, renomy, sytuacji finansowej, umiejętności zarządzania. Wówczas chodzi nie tyle o wykorzystanie zasobów słabszego partnera, ile o skorzystanie z walorów rynku, do którego ten partner ma dostęp, i akceptację wejścia przez władze danego kraju, której warunkiem jest utworzenie joint venture. W takim przypadku firma słabsza z reguły wnosi do wspólnego przedsiębiorstwa całe swoje zasoby w postaci aportu rzeczowego i tym samym przestaje istnieć.

Z punktu widzenia podmiotów przystępujących do joint venture ważna jest także inna możliwa konsekwencja wspólnego przedsięwzięcia, a mianowicie blokowanie konkurentów. Powołanie joint venture może zwłaszcza zniechęcać potencjalnych wchodzących do dokonywania nowych wejść na dany rynek.

Problemy związane z wykorzystaniem joint venture jako formy zagranicznej ekspansji firmy można zaliczyć do trzech kategorii:

- problemy transakcyjne,
- problemy zarządzania,
- problemy ochrony własności.

Problemy transakcyjne dotyczą poszukiwania i selekcji partnerów oraz negocjowania warunków porozumienia (kontraktu).

W zarządzaniu joint venture podstawowe problemy wiążą się zazwyczaj z występowaniem luki kulturowej między uczestnikami przedsięwzięcia, z możliwością pojawienia się konfliktu interesów między wspólnikami oraz z istnieniem asymetrii pozycji partnerów.

Ochrona własności firmy wnoszącej do joint venture wkład w postaci technologii czy know-how może nie być doskonała. Jest to jedna z głównych wad joint venture w porównaniu z budową filii zagranicznej.

Zagrożenia wynikające z ekspansji międzynarodowej poprzez joint ventures to, podobnie jak w przypadku licencjonowania i franchisingu, możliwość utraty kontroli i wychowania sobie konkurenta. Innym ujemnym efektem są ograniczone możliwości stosowania strategii globalnej firmy macierzystej (Pierścionek, 1996, s. 324, 325). Współwłasność ma jeszcze inne wady. Wspólnicy mogą mieć różne zapatrywania na strategię inwestowania, strategię marketingu itd. Jeden ze wspólników może chcieć przeznaczyć osiągnięte zyski na inwestycje, podczas gdy inny może się domagać wypłaty dywidendy. Co więcej, wspólna własność może przeszkadzać przedsiębiorstwu ponadnarodowemu w realizacji określonej produkcji oraz w prowadzeniu polityki marketingowej w skali światowej (Kotler, 1994, s. 386).

Międzynarodowe alianse strategiczne

Międzynarodowe alianse strategiczne²⁴ to kategoria zbliżona znaczeniowo do joint ventures. W skrajnym wypadku jednak przez międzynarodowe alianse strategiczne można rozumieć wszystkie kooperacyjne formy ekspansji międzynarodowej. Tak więc w tym znaczeniu do międzynarodowych aliansów strategicznych należałoby zaliczyć wszystkie formy wejść na rynki zagraniczne z wyjątkiem eksportu i zagranicznych inwestycji bezpośrednich w formie filii własnych (Contractor, Lorange, 2002). W tym szerokim znaczeniu joint venture jest szczególnym przypadkiem międzynarodowego aliansu strategicznego. W niniejszej pracy przyjęto węższe rozumienie międzynarodowego aliansu strategicznego.

²⁴ Spotykane są rozmaite, zbliżone określenia aliansów strategicznych. W języku angielskim funkcjonują takie określenia, jak: *collaborative agreements*, *strategic alliances*, *strategic international alliances*, *global strategic partnerships* (Keegan, Green, 2000, s. 324).

Celem międzynarodowych aliansów strategicznych (sojuszy strategicznych, koalicji strategicznych) jest uzyskanie grupowej (przez zawiązujące alianse firmy) przewagi konkurencyjnej. Cechą tej formy związków między firmami jest ich stosunkowo luźny charakter i łatwość wycofania się ze współpracy. Alians strategiczny może mieć charakter formalny lub nieformalny (Czinkota, Ronkainen, 2000, s. 82). Może być zawarty m.in. po to, aby uczestnicy porozumienia mogli wspólnie, bardziej skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych.

Typowe cechy aliansów to (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 273–274):

- zazwyczaj zbliżony potencjał partnerów;
- występowanie stosunków konkurencyjnych między partnerami;
- asymetria w poszczególnych wkładach partnerów do aliansu (technologia, marketing, finanse itp.) (można by to określić jako asymetrię strukturalną), lecz jednocześnie dążenie do ogólnej równowagi wkładów partnerów (można by to określić jako symetrię całościową);
- dążenie do poprawy położenia strategicznego koalicjantów na rynkach globalnych poprzez zmianę struktury rynku lub osiągnięcie globalnej przewagi konkurencyjnej przez partnerów.

W literaturze wyróżnia się sześć typów aliansów strategicznych ze względu na zakres, zasięg i podział działalności (Porter, 1986, s. 330–338):

- koalicje w dziedzinie badań i rozwoju, zorientowane na redukcję kosztów i rozłożenie ryzyka związanego z rozwojem technologii, na wspólne finansowanie badań i rozwoju oraz na transfer technologii od „liderów” do „naśladowców”;
- koalicje produkcyjne i logistyczne, mające na celu poprawę efektywności wytwarzania przez odnoszenie korzyści skali, transfer know-how i wykorzystanie przewagi komparatywnej kraju;
- koalicje handlowe i usługowe, prowadzące do rozszerzenia dostępu do rynku;
- koalicje wielodziałaniowe, stanowiące kombinację wyżej wymienionych koalicji;
- koalicje w jednym kraju i wielu krajach (łącznie z globalnymi);
- koalicje zakładające specjalizację partnerów lub nieobejmujące takiej specjalizacji.

Oto potencjalne korzyści wynikające z zawiązywania aliansów strategicznych (Porter, 1986, rozdz. 10):

- korzyści (oszczędności) skali,
- szybszy rozwój technologii i wymiana technologii oraz wzajemne wzbogacanie technologii przez partnerów,
- redukcja ryzyka poszczególnych partnerów (podział),
- kształtowanie warunków konkurencji — redukcja konkurencji,
- otwarcie nowych szans rynkowych — poszerzenie dostępu partnerów do rynku,
- pokonanie (obejście) barier protekcyjnych.

Z wykorzystaniem aliansów strategicznych do osiągnięcia grupowej przewagi konkurencyjnej wiąże się również różnego rodzaju ryzyko (Jain, 1987):

- niepewność wyniku, do którego doprowadzi alians;
- potencjalnie nierówny podział korzyści;
- nierówność zaangażowania i motywów;
- nieporozumienia co do celów aliansów oraz sposobów ich osiągania, problemy z komunikowaniem się;
- możliwość pojawienia się między partnerami konfliktów dotyczących głównych decyzji, podziału korzyści, alokacji nakładów itp.;
- możliwość wystąpienia oportunistycznych zachowań partnera, potencjalny odwet ze strony rządów i konkurentów.

Funkcjonowanie aliansów strategicznych jest związane z ponoszeniem określonych kosztów. Można je zaliczyć do trzech grup:

- koszty koordynacji — czas i wysiłek menedżerów poświęcany na wzajemne uzgodnienia działań koalicjantów;
- koszty erozji położenia konkurencyjnego — może nastąpić rozproszenie źródeł przewagi konkurencyjnej i może się niekorzystnie zmienić struktura rynku (koalicjant może zyskać w efekcie aliansu i stać się groźniejszym konkurentem);
- jeden partner może zdominować drugiego i w efekcie pogorszyć jego pozycję przetargową.

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą — własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych

Własna filia lub oddział na rynku zagranicznym jest jedną z odmian zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W tym przypadku filia lub oddział w całości stanowią własność inwestującego przedsiębiorstwa. Druga kategoria zagranicznych inwestycji bezpośrednich polega na trwałym zaangażowaniu kapitałowym we wspólne przedsięwzięcie z partnerem (partnerami) lokalnym lub pochodzącym z kraju trzeciego (joint venture). Te formy działalności na rynku zagranicznym należy odróżnić od tzw. inwestycji portfelowych, które zazwyczaj dotyczą zakupu mniejszościowych pakietów akcji i nie mają cech stałości.

Z jednej strony własne filie i oddziały na rynkach zagranicznych cechują się większym, niż w przypadku innych sposobów ekspansji, zaangażowaniem kapitału i wysiłkiem menedżerskim, co jest równoznaczne z podwyższeniem poziomu ryzyka. Z drugiej strony w przypadku filii i oddziałów unika się problemów występujących w innych metodach internacjonalizacji, czyli np. problemów związanych z negocjowaniem kontraktów licencyjnych lub problemów wynikających z dzielenia własności z innym podmiotem w ramach joint venture.

Główna różnica między oddziałem a filią sprowadza się do tego, że oddział nie ma osobowości prawnej, stanowi element firmy macierzystej, a także podlega prawu kraju pochodzenia (Rymarczyk, 2004, s. 193–194). Filia ma osobowość prawną, jest wyodrębnionym podmiotem działającym według reżimu prawnego kraju lokalizacji. W zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw zdecydowanie większą rolę odgrywają filie.

Można wyróżnić kilka czynników różnicujących filie występujące na rynkach zagranicznych:

- rodzaj działalności,
- kierunek inwestowania,
- wiek filii,
- metoda utworzenia,
- odpowiedzialność finansowa,
- stopień centralizacji decyzji.

Jeśli chodzi o rodzaj działalności prowadzonej przez filię, to najczęściej wyróżnia się filie handlowe (często zajmujące się importem na rynek działania wyrobów pochodzących z firmy macierzystej), produkcyjne, montażowe, a także wydobywcze.

Inwestycje w filię mogą mieć orientację rynkową (dostęp do rynku lokalnego), orientację na koszty (wykorzystanie tańszych zasobów miejscowych) lub na źródła zaopatrzenia (np. wydobywanie minerałów lub skup surowców rolnych w celu zaopatrzenia innych filii należących do firmy macierzystej).

Wiek filii może być istotnym czynnikiem określającym jej status, zwłaszcza zakres samodzielności w ramach korporacji.

Filia zagraniczna może zostać utworzona w dwojaki sposób: może się to odbyć przez nabycie firmy miejscowej lub też można realizować inwestycję całkiem od początku (*greenfield*).

Filie mogą się także różnić rezultatami działania, przy czym różne mogą być formy ich oceny przez przedsiębiorstwo macierzyste. Z punktu widzenia odpowiedzialności finansowej filia może mieć status centrum kosztów, centrum zysków, a niekiedy także centrum inwestycji.

Różny może być też stopień centralizacji decyzji przez „centralę”. Stopień ten zawiera się między bardzo wysokim stopniem swobody filii a skrajnym ograniczeniem jej samodzielności.

Na rysunku 13 przedstawiono możliwe typy filii na rynkach zagranicznych, wydzielone z uwzględnieniem dwóch kryteriów: zasięgu działalności filii i stopnia swobody filii.

W przypadku niskiego stopnia swobody filii są możliwe cztery sytuacje:

- miniaturowa replika, gdy filia prowadzi działalność produkcyjną w zakresie całości lub większości wyrobów wytwarzanych przez firmę macierzystą;
- satelita handlowy, gdy filia sprzedaje na lokalnym rynku produkty wytwarzane centralnie;

- poddostawca, gdy filia wytwarza określony zestaw części lub produktów do wykorzystania na rynkach międzynarodowym lub globalnym;
- specjalista, gdy filia wytwarza ograniczony asortyment wyrobów przeznaczonych na rynek globalny.

Rysunek 13

Typy filii na rynkach zagranicznych

Źródło: Poynter, White (1984).

W przypadku wysokiego stopnia swobody filii ma ona status jednostki niezależnej strategicznie. Bez znaczenia jest w tej sytuacji zasięg działalności filii.

Filie zagraniczne mają określone zalety i wady. Podstawową zaletą filii jest to, że zapewnia ona firmie internacjonalizującej działalność wysoki stopień kontroli nad realizowanym przedsięwzięciem. Możliwości kontroli dotyczą standardów jakości, pełniejszej ochrony praw własności oraz internalizacji informacji, która nie jest transferowana do innych podmiotów. Posiadanie filii na rynkach zagranicznych daje też firmie macierzystej możliwości wywierania większego wpływu na placówki zlokalizowane na tychże rynkach, co stwarza szansę lepszej koordynacji ich działalności. Zalety filii odnoszą się także do możliwości obniżenia kosztów. Możliwe jest uniknięcie niektórych kosztów transakcyjnych (np. kosztów negocjacji z partnerami, które występują w innych formach ekspansji) oraz niektórych kosztów monitorowania i nadzoru nad niezależnymi partnerami (koszty te mogą występować w innych formach internacjonalizacji). Nie bez znaczenia jest także uniknięcie kosztów transportu, opłat celnych, administracyjnych itp., które występują np. podczas prowadzenia ekspansji eksportowej. Ważny jest wreszcie dostęp do tańszych lokalnych czynników produkcji. Posiadanie filii na rynku zagranicznym sprzyja długotrwałej penetracji tego rynku — ułatwia adaptację produktów do lokalnych wymagań, zapewnia szybkie i bardziej niezawodne zaopatrzenie rynku, sprzyja świadczeniu usług posprzedażnych na odpowiednim poziomie, ułatwia także szeroko rozumiane kontakty i łatwiejszy wzajemny (między firmą macierzystą a filią) transfer technologii, informacji, kapitału, doświadczeń i ludzi.

Jeśli chodzi o wady filii, to wymaga ona większego zaangażowania kapitału i kierownictwa w porównaniu z innymi formami ekspansji. Nie bez znaczenia jest występowanie ryzyka politycznego — w przypadku filii nie następuje dzielenie ryzyka z innym partnerem. Możliwe jest występowanie problemów kadrowych. Ich przyczynę może stanowić luka kulturowa istniejąca między krajem firmy macierzystej a krajem goszczącym. Duże trudności może nastręczać adaptacja personelu (z centrali) do warunków przyjętych w kraju lokalizacji filii.

Chociaż literatura na temat sposobów wejścia na rynki zagraniczne, które to sposoby także obejmują bezpośrednie inwestycje zagraniczne, jest rozległa²⁵, stosunkowo niewiele prac jest poświęconych zwłaszcza zagadnieniu wyboru między różnymi formami bezpośrednich inwestycji zagranicznych²⁶. Wśród tych ostatnich można wyróżnić dwie grupy prac. W pierwszej grupie rozróżnia się i analizuje trzy formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych — inwestycje typu *greenfield*, przejęcia (*acquisitions*) i wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) (zob. np. Kogut, Singh, 1988; Woodcock, Beamish, Makino, 1994; Nitsch, Beamish, Makino, 1996; Bruning, Turtle, Buhr, 1997; Jermakowicz, Bellas, 1997). W drugiej grupie prac skoncentrowano się na dychotomicznym wyborze między inwestycjami typu *greenfield* i przejęciami (zob. np. Caves, Mehra, 1986; Zejan, 1990; Hennart, Park, 1993; Padmanabhan, Cho, 1995; Barkema, Vermeulen, 1998; Gorg, 2000). Niekiedy przejęcia rozważa się łącznie z fuzjami (*mergers*) jako jedną formę inwestycji zagranicznych (zob. np. Bruning, Turtle, Buhr, 1997), a *joint ventures* włącza się w formę inwestycji typu *greenfield* (Barkema, Vermeulen, 1998).

Inwestycje typu *greenfield* są zwykle definiowane jako inwestycje podejmowane przez firmy, które finansują utworzenie w kraju docelowym zupełnie nowej jednostki gospodarczej poprzez budowę wymaganych obiektów, instalowanie w nich urządzeń itd. Natomiast przejęcia polegają na zakupie przez inwestora zagranicznego istniejącego przedsiębiorstwa w kraju docelowym. Dokonuje się tego przez nabycie kontrolnego pakietu własności majątku od poprzedniego właściciela przedsiębiorstwa. *Joint venture* z kolei polega na połączeniu zasobów co najmniej dwóch firm, które wspólnie tworzą oddzielną jednostkę, będąc współwłaścicielami tej jednostki i wspólnie korzystając z owoców jej działalności (zob. np. Kogut, Singh, 1988, s. 412; Buckley, Casson, 1998, s. 545; Gorg, 2000, s. 165).

Meyer i Estrin (1998; 2001) wyróżniają szczególną formę przejęcia, którą nazywają *brownfield investment*. W trakcie inwestycji typu *brownfield* inwestor zagraniczny początkowo nabywa istniejącą firmę, ale następnie przekształca ją w praktycznie nową jednostkę poprzez przebudowę lub rozbudowę zakładu, wymianę urządzeń, technologii, zasobów ludzkich i asortymentu produktów. Autorzy ci uważają, że inwestycje typu *brownfield* są szczególnie popularne przy przejęciach

²⁵ Lista publikacji dotyczących wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne jest zbyt długa, aby się tutaj zmieściła. Najbardziej popularni autorzy, którzy pisali na ten temat, to: S. Agrawal i S.N. Ramaswami, E. Anderson i H. Gatignon, W.C. Kim i P. Hwang, P.J. Buckley i M.C. Casson.

²⁶ W tym podrozdziale wykorzystano fragmenty artykułu Gorynia, Nowak, Wolniak (2003).

przedsiębiorstw państwowych przez firmy zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej i ściśle łączą tę formę inwestycji z transformacją ekonomiczną krajów postkomunistycznych.

Do autorów, którzy badali determinanty wyboru formy bezpośrednich inwestycji zagranicznych (wybór między inwestycją typu *greenfield* i przejęciem lub między inwestycją typu *greenfield*, przejęciem i joint venture), zaliczają się m.in.: Caves i Mehra (1986), Zejan (1990), Hennart i Park (1993), Barkema i Vermeulen (1998), Gorg (2000), Kogut i Singh (1988) oraz Bruning, Turtle i Buhr (1997). Autorzy ci badali, jak na wybór formy inwestycji wpływają takie czynniki, jak: organizacja korporacji i cechy strukturalne rynku danego produktu (Caves i Mehra); rozmiary rynku, rozwój rynku i poziom rozwoju gospodarczego kraju docelowego (Zejan); strategia firmy i cechy rynku docelowego (Hennart i Park); dywersyfikacja wielonarodowa firmy i dywersyfikacja jej produktów (Barkema i Vermeulen); koszty i poinwestycyjna sytuacja konkurencyjna rynku (Gorg); dystans kulturowy i postawy wobec niepewności (Kogut i Singh) oraz potrzeba kontroli, wymagana alokacja zasobów, ryzyko ujawnienia informacji i sytuacja finansowa firmy (Bruning, Turtle i Buhr).

Na uwagę zasługują dwa opracowania, w których przedstawiono badania zależności między formą inwestycji zagranicznych a poinwestycyjną efektywnością (rentownością) firmy (Woodcock, Beamish, Makino, 1994; Nitsch, Beamish, Makino, 1996). W obu tych opracowaniach użyto trzypunktowej skali w badaniu efektywności deklarowanej przez kierowników filii zagranicznych (strata, *break-even*, zysk). Wyniki tych dwóch badań wskazują, że:

- inwestycje typu *greenfield* mają największą zyskowność;
- joint ventures także charakteryzują się dużą zyskownością;
- przejęcia charakteryzują się, w najlepszym przypadku, zróżnicowaną efektywnością.

W dwóch opracowaniach skoncentrowano się na wyborze formy inwestycji zagranicznych przez firmy inwestujące w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

W pierwszym opracowaniu Jermakowicz i Bellas (1997) uważają, że wybór między inwestycją typu *greenfield*, joint venture i przejęciem zależy w dużym stopniu od motywów inwestycyjnych i typu branży, w której inwestycja jest dokonywana. Powiązanie motywów inwestycji z formami inwestycji zagranicznych zasługuje na podkreślenie, gdyż jest bardzo rzadko spotykane w literaturze przedmiotu. Niestety, autorzy ci nie dostarczają żadnej empirycznej weryfikacji powiązania między motywami i formami inwestycji zagranicznych. Nawiązując do pracy Dunninga i Rojeca (1993), Jermakowicz i Bellas określają natomiast warunki, w jakich jest spodziewany wybór każdej z trzech wyróżnionych form inwestycji zagranicznych:

- a) inwestycje typu *greenfield* są preferowane wtedy, kiedy:
 - proces produkcji jest pracochłonny (wysoka intensywność pracy obniża relatywne koszty inwestycji typu *greenfield*),

- firma inwestująca i jej produkty są już szeroko znane na rynku kraju docelowego,
 - koszty restrukturyzacji przejętej firmy mogłyby się okazać wyższe od założenia nowego przedsiębiorstwa lub kiedy nierozwiązane stosunki własnościowe mogłyby stanowić utrudnienie przejęcia istniejącego przedsiębiorstwa;
- b) forma joint venture jest preferowna wówczas, gdy:
- podjęcie inwestycji typu *greenfield* jest nieekonomiczne lub ryzykowne dla inwestora zagranicznego,
 - połączenie zasobów i zdolności partnerów prowadzi do przewagi konkurencyjnej;
- c) forma przejęcia jest korzystna wtedy, kiedy:
- przejmowane przedsiębiorstwo należy do branży charakteryzującej się dużą kapitałochłonnością,
 - lokalny producent charakteryzuje się dużym udziałem w rynku, dobrym rozpoznaniem marki produktu oraz dobrze rozwiniętą siecią zaopatrzenia i dystrybucji.

Drugie opracowanie (Meyer, Estrin, 1998) jest poświęcone analizie determinant wyboru formy inwestycji w odniesieniu do specyficznej sytuacji inwestycyjnej występującej w Europie Środkowej i Wschodniej. W opracowaniu tym Meyer i Estrin prezentują model wiążący cztery typy zasobów (wymaganych do realizacji celów strategicznych, posiadanych przez firmy lokalne, posiadanych przez inwestora oraz dostępnych na rynkach) i dwa typy kosztów (kosztów transakcyjnych oraz kosztów adaptacji i integracji zasobów) z trzema formami bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*greenfield*, przejęcie i *brownfield*). Opierając się na tym modelu, autorzy wyprowadzają wiele propozycji dotyczących spodziewanego wyboru formy inwestycji zagranicznych.

Z przedstawionego przeglądu literatury wynika, że zarówno studia teoretyczne, jak i empiryczne nad formami inwestycji zagranicznych koncentrują się wokół determinant wyboru tych form przez inwestorów. W znacznie mniejszym zakresie studia te dotyczą zależności między formą inwestycji a poinwestycyjną efektywnością tej inwestycji, charakterystyką firm i wpływem inwestycji na strukturę rynku. Ponadto, prawie w ogóle nie spotyka się badań nad zależnościami między motywami i formami bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ten ostatni wniosek jest zaskakujący, gdyż zależnościom między motywami i formami badacze biznesu międzynarodowego powinni poświęcać większą uwagę.

Zróżnicowanie form zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw

Scharakteryzowane sposoby wejścia na rynki zagraniczne różnią się między sobą pod wieloma względami. Najważniejsze kryteria różnicujące to:

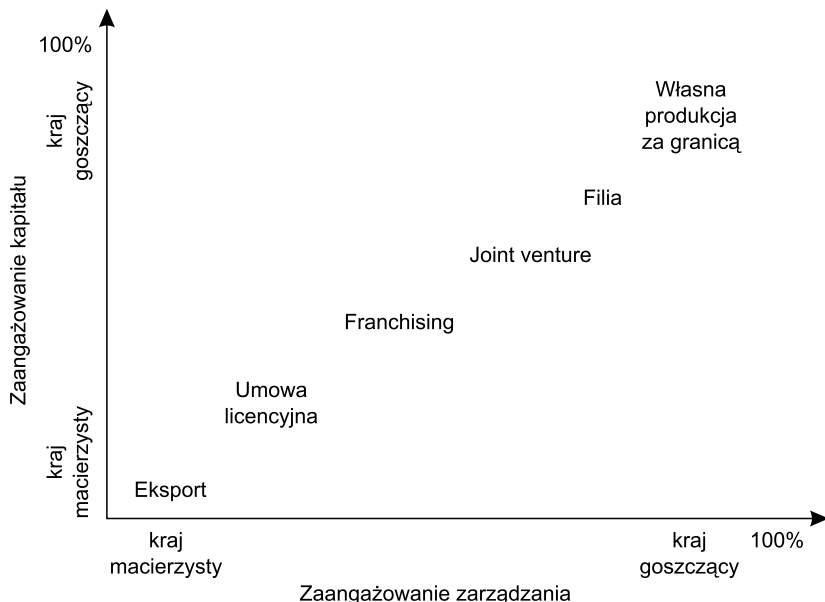
- zakres zaangażowania kapitału,
- zakres zaangażowania zarządzania,
- zakres kontroli,
- zakres ryzyka,
- zakres potencjału zysku.

Wymienione kryteria stanowią jednocześnie podstawowe przesłanki wyboru formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw.

Zależność między stopniem zaangażowania kapitału i zakresem zaangażowania zarządzania w kraju macierzystym i na rynkach zagranicznych przedstawiono na rysunku 14.

Rysunek 14

Zaangażowanie kapitału i zarządzania w kraju macierzystym i kraju goszczącym ze względu na przyjętą formę strategii wejścia

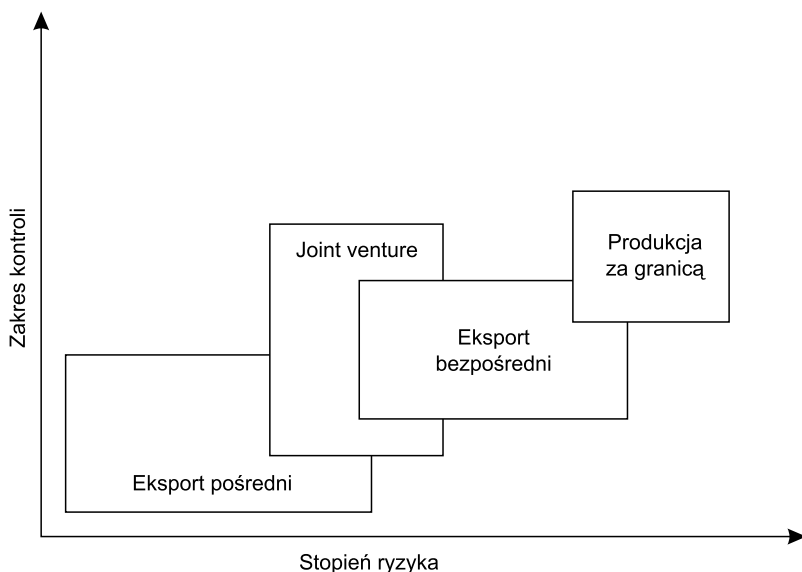


Źródło: Meissner (1990, s. 47).

Na rysunku 15 pokazano powiązanie między stopniem ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynki zagraniczne. Wyraźnie z niego wynika, że im bardziej przedsiębiorstwo jest zaangażowane w operacje międzynarodowe, tym większy ma zakres kontroli swojej działalności i tym samym ponosi większe ryzyko. Najmniejsze ryzyko działania i najniższy stopień kontroli występują w przypadku eksportu pośredniego, natomiast największym ryzykiem i największą możliwością kontroli cechuje się strategia wejścia na rynek przyjmująca postać produkcji podjętej za granicą (własna filia produkcyjna za granicą).

Rysunek 15

Stopień ryzyka i kontroli w różnych strategiach wejścia na rynki zagraniczne



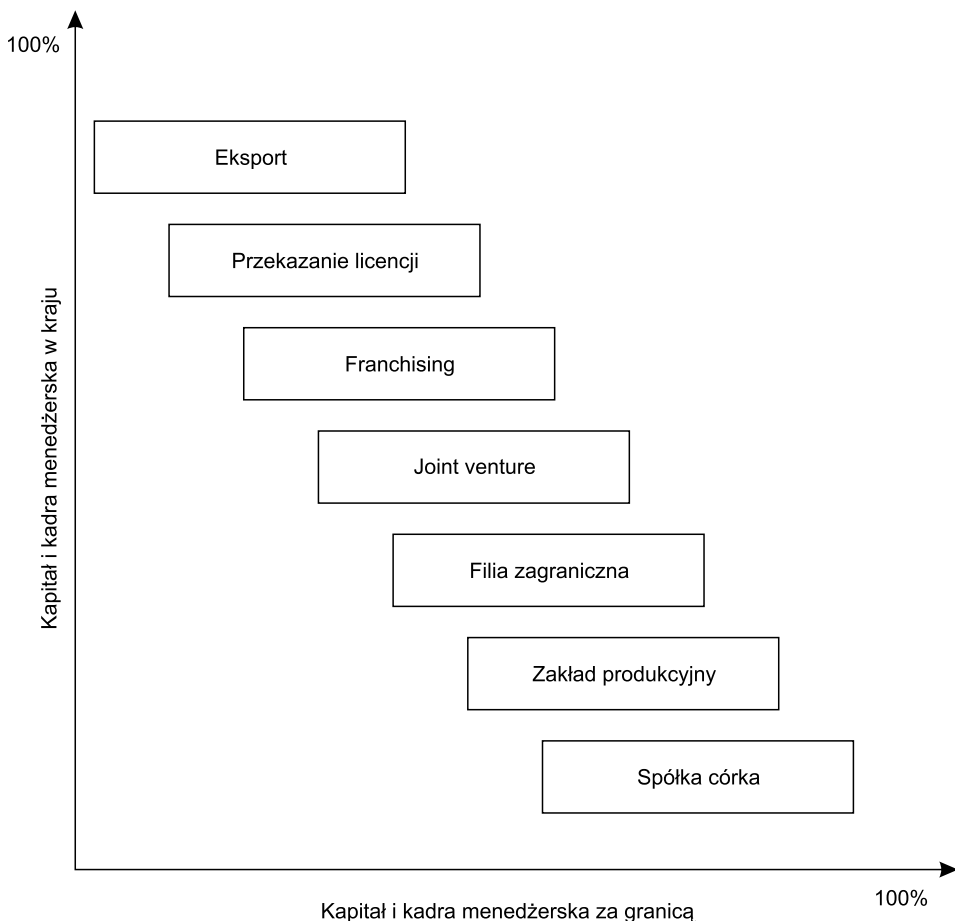
Źródło: Doole, Lowe, Phillips (1994, s. 251).

W literaturze nie zawsze panuje zgodność co do uszeregowania sposobów wejścia na rynki zagraniczne ze względu na poziom ryzyka i stopień kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami zagranicznymi. Świadczyć mogą o tym rysunki 14 i 15 — inna jest na tych rysunkach wzajemna relacja joint venture i eksportu bezpośredniego.

Na rysunku 16 przedstawiono formy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę zmianę proporcji zaangażowania kapitału oraz managementu w kraju i za granicą.

Na rysunku 17 uwzględniono dodatkowo zmienną czasu. Rysunek ten nawiązuje do pojmowania internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako procesu, w którym

Rysunek 16

Formy internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym

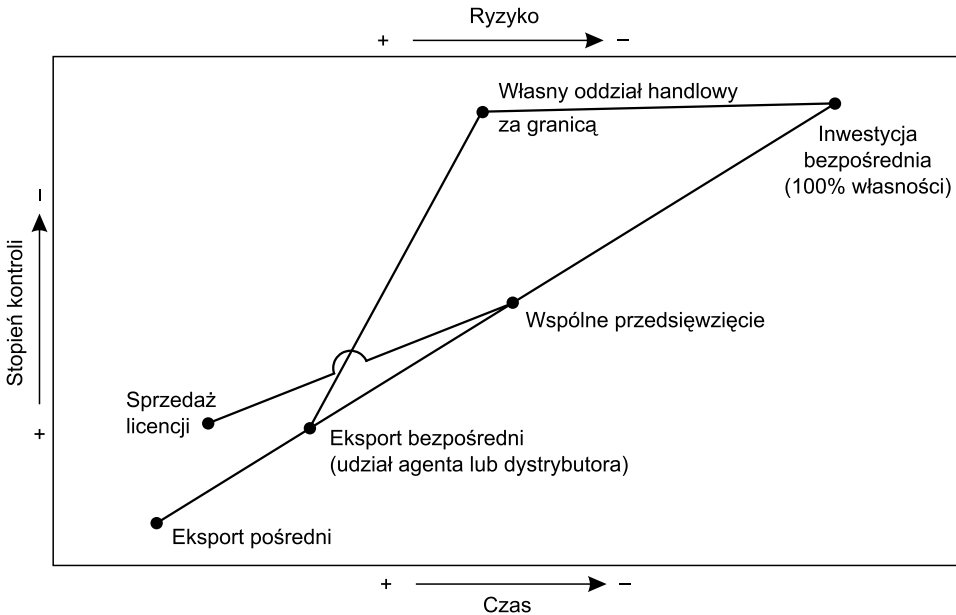
Źródło: Rymarczyk (2004, s. 153).

następuje przechodzenie do sposobów ekspansji, zapewniających coraz wyższy stopień kontroli firmy nad jej operacjami zagranicznymi.

Przyjęcie różnych strategii wejścia na obce rynki, wykorzystujących różne formy działalności zagranicznej, wiąże się ze zwiększonym zaangażowaniem zarządzania, zwiększoną kontrolą, z większym ryzykiem i większym potencjałem zysku takiego przedsiębiorstwa (Kotler, 1994, s. 384–385). Ze względu na wymienione kryteria poszczególne formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw można uszeregować tak, jak to pokazano na rysunku 18. Rysunek ten obrazuje tendencję; w konkretnych przypadkach może wystąpić inna kolejność sposobów wejścia.

Rysunek 17

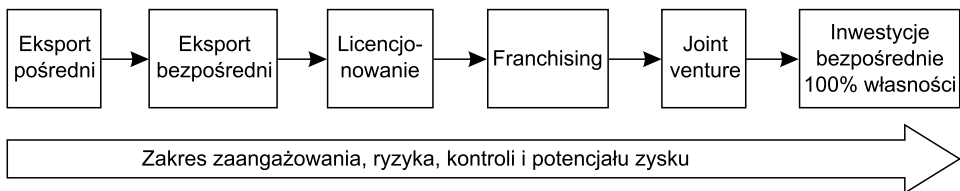
Sposoby wejścia na rynki zagraniczne a poziom ryzyka i stopień kontroli przedsiębiorstwa nad operacjami zagranicznymi



Źródło: Root (1987, s. 18).

Rysunek 18

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kotler (1994, s. 385).

W tabelicy 7 zaprezentowano listę 12 podstawowych strategii wejścia oraz ich warianty. W przedstawionej typologii Buckley i Casson (1998) przywiązują dużą wagę do dwóch elementów strategii działania na rynkach zagranicznych, jakimi są działalność produkcyjna *P* (*production activity*) i działalność dystrybucyjna *D* (*distribution activity*). Nawiązując do tej tabelicy, można więc stwierdzić, że istotnym czynnikiem różnicującym poszczególne strategie wejścia jest własność (dostęp) obiektów produkcyjnych i sieci dystrybucji.

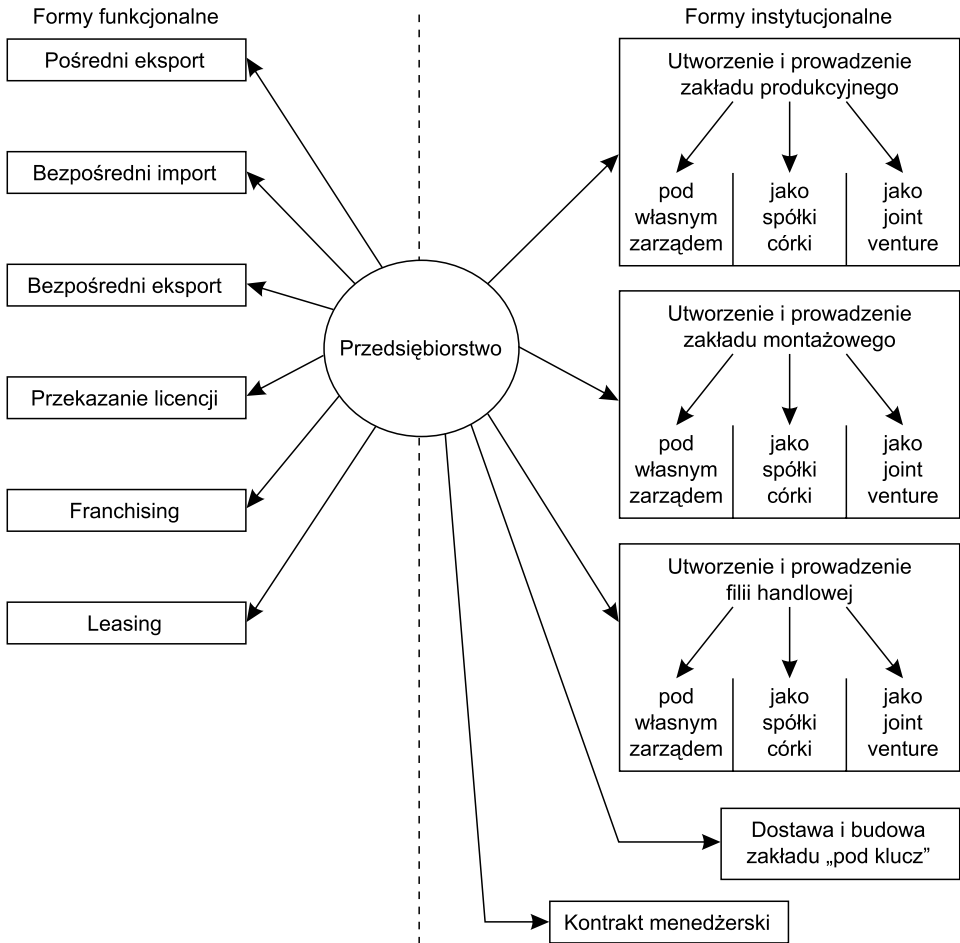
Tablica 7

Dwanaście strategii wejścia na rynki zagraniczne i ich warianty

Nr	Typ strategii	Opis	Warianty
1	Typowe BIZ	Wchodzący posiada system produkcji i dystrybucji	1.1. <i>P i D – greenfield</i> 1.2. <i>P i D – przejęcie</i> 1.3. <i>P – greenfield, D – przejęcie</i> 1.4. <i>D – greenfield, P – przejęcie</i>
2	BIZ produkcyjne	Wchodzący posiada własne urządzenia produkcyjne, ale korzysta z niezależnego systemu dystrybucji	2.1. <i>P – greenfield</i> 2.2. <i>P – przejęcie</i>
3	Subcontracting	Wchodzący posiada własną sieć dystrybucji, ale korzysta z wynajętych urządzeń produkcyjnych	3.1. <i>D – greenfield</i> 3.2. <i>D – przejęcie</i>
4	BIZ dystrybucyjne	Wchodzący eksportuje przez własną sieć dystrybucji	4.1. <i>D – greenfield</i> 4.2. <i>D – przejęcie</i>
5	Eksport/franchising	Wchodzący eksportuje przez niezależną sieć dystrybucji	
6	Licencjonowanie	Wchodzący dokonuje transferu technologii do niezależnej firmy	
7	JV zintegrowane	Wchodzący ma udziały w JV prowadzącym własną <i>P i D</i>	
8	JV produkcyjne	Wchodzący ma udziały w JV korzystającym z niezależnej sieci dystrybucji	
9	JV dystrybucyjne	Wchodzący ma udziały w systemie dystrybucji i dokonuje subcontractingu produkcji	
10	JV eksportujące	Wchodzący eksportuje przez system dystrybucji, w którym ma udziały	
11	Kombinacja BIZ i JV	Wchodzący prowadzi samodzielnie <i>P</i> i prowadzi we współpracy z innym podmiotem (podmiotami) <i>D</i>	11.1. <i>P – greenfield</i> 11.2. <i>P – przejęcie</i>
12	Kombinacja JV i BIZ	Wchodzący prowadzi samodzielnie <i>D</i> i prowadzi we współpracy z innym podmiotem (podmiotami) <i>P</i>	12.1. <i>D – greenfield</i> 12.2. <i>D – przejęcie</i>

Źródło: Buckley, Casson (1998, s. 548).

Rysunek 19

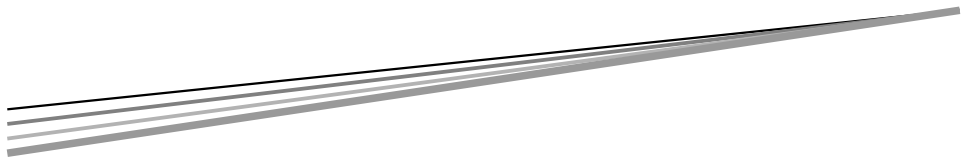
Formy internacjonalizacji ze względu na kryterium instytucjonalnego zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą

Źródło: Dülfer (1992, s. 137).

Na uwagę zasługuje także rozróżnienie form funkcjonalnych i form instytucjonalnych zaangażowania przedsiębiorstwa za granicą dokonane przez Dülfera (zob. rysunek 19).

Rozdział 7

Metody wyboru formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw



W tym rozdziale zostaną przedstawione podstawowe zagadnienia związane z procesem i metodyką wyboru formy wejścia na rynek zagraniczny. Jak już wiadomo z wcześniejszych rozdziałów, firma podejmująca decyzję o wejściu na rynek zagraniczny ma do wyboru wiele możliwości. Powstaje swoiste zamieszanie z wyborem. W literaturze przedmiotu można znaleźć szeroki zestaw kryteriów oraz metod postępowania, których zastosowanie powinno się przyczynić do racjonalizacji wyboru sposobu wejścia. Należy jednak pamiętać o tym, że podejmowanie decyzji o wejściu na rynek zagraniczny może nie tylko się odbywać w ramach racjonalnego modelu decyzyjnego, lecz także może się wpisywać w ramy innych modeli decyzyjnych. W rozdziale tym najpierw scharakteryzujemy podstawowe modele decyzyjne, następnie omówimy możliwe kryteria wyboru sposobu wejścia, a dalej przedstawimy najważniejsze metody wyboru sposobu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa.

Podstawowe modele, reguły i podejścia do wyboru strategii wejścia

Punktem wyjścia analiz podejmowania decyzji w mikroekonomicznych teoriach przedsiębiorstwa jest utrzymany w duchu ekonomii neoklasycznej racjonalny model podejmowania decyzji, któremu poświęca się najwięcej miejsca i który jednocześnie jest najczęściej krytykowany za brak realizmu. W licznych, innych niż neoklasyczna, teoriach przedsiębiorstwa rozwijanych w ramach ekonomii oraz w ramach nauk o zarządzaniu dostrzega się i opisuje większą złożoność procesów decyzyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach.

Wyróżnia się cztery podstawowe typy modeli decyzyjnych (Buckley, 2002, s. 18):

- model racjonalny (*rational model*),
- model ograniczonej racjonalności (*bounded-rational model*),
- model polityczny (*political model*),
- model bezplanowy (*garbage can model*).

Dokonana przez autora charakterystyka modeli ma charakter analityczny — starał się on uchwycić najbardziej charakterystyczne cechy każdego modelu w opozycji do pozostałych. Oczywiście jest przy tym, że czyste modele w rzeczywistości nie istnieją. W przedsiębiorstwach zazwyczaj występuje mieszanka różnych modeli, najczęściej w różnych proporcjach.

Racjonalny model podejmowania decyzji to model tradycyjny, wyidealizowany, abstrahujący od rzeczywistych sytuacji decyzyjnych w firmach. Jego zaletą jest jednak oddanie istoty wyboru ekonomicznego w wyidealizowanych warunkach. Oto podstawowe cechy tego modelu (Buckley, 2002, s. 18–19):

- założenie, że decydenci poszukują wszystkich sposobów działania, oceniają je i porównują, a w końcu wybierają rozwiązanie optymalne;
- podejmowanie decyzji składa się z ciągu etapów (rozpoznanie, diagnoza, poszukiwanie, projektowanie, ocena, wybór, autoryzacja, wdrażanie);
- proces podejmowania decyzji prowadzi do decyzji optymalnej — do maksymalizacji użyteczności;
- nadaje się do decyzji rutynowych, w przypadku których można opracować procedury i algorytmy postępowania.

W *modelu ograniczonej racjonalności* następuje odejście od modelu racjonalnego i zbliżenie się do rzeczywistości. Oto główne cechy tego modelu (Buckley, 2002, s. 19–21):

- uwzględnianie faktu, że menedżerowie muszą podejmować decyzje na podstawie niekompletnych informacji, pod presją czasu, w warunkach, gdy partykularne cele są wewnętrznie sprzeczne;
- w tych warunkach optymalne rozwiązanie może nie zostać znalezione i zrealizowane;
- menedżerowie reagują na zaistniałe problemy, zamiast ich szukać;
- w procesie poszukiwania rozwiązań występują ograniczenia percepcyjne;
- presja czasu redukuje okres poszukiwania rozwiązań;
- problemy są rozpatrywane częściowo i sporadycznie;
- intuicja i ocena, podobnie jak obliczenia, odgrywają ważną rolę podczas podejmowania istotnych decyzji;
- zwykle dąży się do osiągnięcia satysfakcjonującego wyniku, a nie do znalezienia optymalnego rozwiązania;
- ograniczony racjonalizm jest odpowiedni dla kwestii nietypowych, złożonych i zróżnicowanych;

- model może się wydawać niedokładny i mało przejrzysty;
- ogólnie mówiąc, model racjonalny jest bardziej odpowiedni w przypadku podejmowania decyzji rutynowych, a model ograniczonej racjonalności w przypadku decyzji nietypowych.

Polityczny model podejmowania decyzji opiera się na założeniu, że w każdej organizacji istnieje wiele grup interesu potencjalnie konkurujących ze sobą o środki finansowe i uwagę dla realizowanych przez siebie celów. Oto najważniejsze cechy charakterystyczne tego modelu (Buckley, 2002, s. 21–22):

- tworzy się różne grupy interesu lub sojusze decydentów; łączą oni swoje siły i na chwilę potrafią zapomnieć o dzielących ich różnicach, aby podjąć odpowiednią decyzję;
- koalicje zawiera się w celu podjęcia jednej decyzji lub na dłużej — występuje wymiana „coś za coś” (budowanie sieci zaufanych ludzi);
- manipulowanie danymi — zniekształcanie, zatajanie, fałszerstwo danych, wybiórcze ograniczanie informacji, jej modyfikowanie lub wstrzymywanie;
- podejmowanie decyzji obejmuje tu także stanowienie zasad podejmowania decyzji — np. objęcie funkcji przewodniczącego komisji lub grupy zadaniowej, co pozwala na ustalanie porządku obrad i gromadzenie władzy w swoim ręku;
- przykładanie zbytnej wagi do tego typu procesów kosztem bardziej racjonalnych przesłanek podejmowania decyzji stanowi zagrożenie i może niekorzystnie wpłynąć na wyniki firmy.

W *bezpłanowym modelu* podejmowania decyzji zakłada się, że problemy i podejmowane decyzje w żadnym stopniu nie są systematyczne. Innym określeniem tej sytuacji jest „zorganizowana anarchia”. Oto najważniejsze cechy tego modelu (Buckley, 2002, s. 22–24):

- problematyczne preferencje — problemy, warianty postępowania, rozwiązania i cele są źle określone; proces decyzyjny charakteryzuje się dwuznacznością;
- niejednoznaczna procedura — trudno jest stworzyć łańcuch przyczynowo-skutkowy, tak jak ma to miejsce w racjonalnym modelu podejmowania decyzji;
- udział graczy w podejmowaniu decyzji ma płynny i ograniczony charakter; gracze zmieniają się co jakiś czas; czas, jaki mają na zapoznanie się z problemem czy decyzją, jest dość ograniczony;
- decyzja nie jest wynikiem następujących po sobie etapów, rozwiązania proponuje się tam, gdzie nie ma problemów, a prawdziwe problemy pozostają często nierozwiązane;
- istnienie problemu może, ale nie musi, prowadzić do jego rozwiązania;
- czasami występuje nieuzasadniona fascynacja określonymi modelami (rozwiązaniami), które istnieją niezależnie od problemów — zwolennicy tych modeli szukają problemów, aby można było wykorzystać te modele;

- zróżnicowanie poglądów, doświadczeń, informacji i wyznawanych wartości oraz odmiennosc postrzegania istniejących problemów przez różnych graczy;
- problemy, rozwiązania, uczestnicy i rozmaite możliwości wyboru przepływają przez organizację, która służy za „śmietnik”, w którym wszystkie strumienie się mieszają i gdzie istnieje możliwość ich połączenia — w ten sposób problemy mogą zostać rozwiązane lub nie; wszystko zależy od tego, jakie związki powstaną;
- problem i rozwiązanie mogą zostać ze sobą skojarzone i wtedy dokonuje się wyboru, ale może się też zdarzyć inaczej;
- decyzje organizacyjne nie są wynikiem logicznych, postępujących po sobie zdarzeń — uczestnicy chcą być racjonalni i działać zgodnie ze swoimi celami, lecz zdarzenia te są tak złożone, że decyzje, problemy i rozwiązania są często całkowicie od siebie niezależne;
- konsekwencje stosowania bezplanowego modelu podejmowania decyzji:
 - proponowanie rozwiązań, nawet gdy problemy nie istnieją,
 - podejmowanie decyzji, które nie rozwiązują problemów,
 - pozostawianie nierozwiązanych problemów;
- niebezpieczeństwo tego modelu podejmowania decyzji stanowi fakt, że uczestnicy organizacji zbyt dużo czasu spędzają na rozmowach, kłótniach, forsowaniu preferowanych rozwiązań — podejmuje się zbyt wiele decyzji na podstawie zbyt elastycznych zasad organizacyjnych, co prowadzi do niskiej wydajności; zakłada się bowiem, że otoczenie jest bardziej niepewne niż w rzeczywistości — w ten sposób traci się możliwość stosowania bardziej ryzykownych rozwiązań.

Niezależnie od tego, który z zarysowanych modeli dominuje w firmie, należy zgodzić się z Buckleyem (2002, s. 26), że zasady charakterystyczne dla modelu racjonalnego, odwołujące się do maksymalizacji dochodu lub wartości bieżącej inwestycji, zawsze odgrywają jakąś rolę (w jednych przypadkach większą, w innych mniejszą). Akceptacja tego poglądu stanowi uzasadnienie dalszej części niniejszego rozdziału, w której skoncentrowano się na podstawowych kryteriach i metodach racjonalizujących decyzje o ekspansji zagranicznej.

Opisane modele decyzyjne mają charakter uniwersalny, gdyż odnoszą się do procesu podejmowania decyzji w ogóle, a nie tylko do decyzji o sposobie wejścia na rynek zagraniczny. W literaturze można również spotkać bardziej konkretne odniesienia do kwestii wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne. Root wyróżnia trzy sposoby wyboru (postępowania): wybór naiwny, wybór pragmatyczny i wybór strategiczny (Albaum, Strandkov, Duerr, Dowd, 1994, s. 162–164). *Wybór naiwny* oznacza stosowanie identycznego sposobu wejścia na wszystkich rynkach będących przedmiotem zainteresowania firmy. Stosowana jest tutaj zasada analogii — menedżerowie wykorzystują naiwny sposób wyboru strategii wejścia, jeśli rozważają wyłącznie jeden jej wariant, na przykład ekspansję tylko poprzez eksport lub tylko poprzez zagraniczną inwestycję bezpośrednią. W przypadku

wyboru naiwnego abstrahuje się od indywidualnych cech poszczególnych rynków i specyficznych warunków oraz wymogów związanych z wejściem na nie. Menedżerowie dokonujący wyboru naiwnego są narażeni na dwa rodzaje błędów. Pierwszy wiąże się z rezygnacją z obiecujących rynków, na które wejście w wybrany przez nich sposób nie jest uzasadnione. Drugi błąd polega na podjęciu ekspansji na dany rynek przy zastosowaniu jej nieadekwatnej formy. Błędy te mogą pozbawić firmę zysków, a w skrajnym przypadku narażać ją na straty.

Wybór pragmatyczny oznacza podjęcie decyzji o wejściu na rynki zagraniczne przy wykorzystaniu wykonalnego sposobu wejścia. Sposoby wejścia są zazwyczaj rozważane w kolejności od najmniej ryzykownego. Rezygnacja ze sposobu charakteryzującego się najmniejszym ryzykiem następuje tylko wówczas, gdy okazuje się on nieodpowiedni, nie daje się zastosować lub nie przynosi zysków. Następuje wówczas kontynuacja poszukiwań innej, wykonalnej formy internacjonalizacji. Zaletą wyboru pragmatycznego jest to, iż ryzyko wejścia na rynek przy zastosowaniu niewłaściwego sposobu jest zminimalizowane — sposoby niewykonalne są eliminowane. Drugą zaletą tego wyboru jest ograniczenie czasu i kosztów zbierania informacji oraz czasu podjęcia decyzji — po znalezieniu pierwszej wykonalnej formy ekspansji nie analizuje się pozostałych sposobów. Podstawową wadą wyboru pragmatycznego jest to, iż wybrany sposób ekspansji może nie w pełni wykorzystywać możliwości, jakie stwarza dany rynek, oraz zasoby, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Forma ekspansji wybrana zgodnie z wyborem pragmatycznym może nie być formą w danej sytuacji najwłaściwszą, czyli optymalną.

Wybór strategiczny jest równoznaczny z ekspansją na rynki zagraniczne z wykorzystaniem najbardziej adekwatnej formy. Menedżerowie dokonujący wyboru strategicznego dążą do wybrania sposobu wejścia najbardziej dopasowanego do sytuacji firmy. Takie podejście wyraźnie jest związane z wyborem racjonalnym — wymaga ono systematycznej analizy, porównania i oceny wszystkich potencjalnych form ekspansji. Porównanie możliwych strategii wejścia musi obejmować: ustalenie, w jakim stopniu poszczególne sposoby odpowiadają celom strategicznym firmy, ocenę ryzyka rynkowego i politycznego związanego z każdym z nich oraz szacowanie przyszłych kosztów i korzyści. Wybrana z zastosowaniem tej reguły forma internacjonalizacji powinna być optymalna — maksymalizować zyski, w najkorzystniejszy sposób angażować zasoby firmy, ograniczać ryzyko i odpowiadać różnorodnym celom firmy.

Ponadto w literaturze można znaleźć różne podejścia do problemu wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 27–37). Wyróżnia się trzy podejścia:

- podejście ekonomiczne — w podejściu tym kładzie się nacisk na stopę zwrotu oraz rentowność różnych sposobów wejścia i obsługi rynku zagranicznego; korzyści i koszty wszystkich wariantów ekspansji są porównywane w celu znalezienia sposobu maksymalizującego zyski długoterminowe;
- podejście uzależnione od etapu zaawansowania procesu internacjonalizacji danej firmy — decyzja o sposobie wejścia zależy od już osiągniętej

fazy internacjonalizacji (na danym rynku lub na innych rynkach); różne doświadczenia internacjonalizacyjne stanowią podłoże wyboru różnych form ekspansji;

- podejście strategiczne — wybór jest dokonywany zgodnie z regułami zarządzania strategicznego, w których kładzie się nacisk na osiągnięcie strategicznych celów organizacji, uwarunkowanych czynnikami otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firmy dokonującej ekspansji.

Kryteria wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne

Wydaje się, że jeśli zaakceptujemy pogląd, iż wybór sposobu wejścia na rynek zagraniczny (strategii obsługi rynków zagranicznych) jest podporządkowany wymagom racjonalnego gospodarowania, to głównym (całościowym, syntetycznym) kryterium wyboru staje się długoterminowy zysk możliwy do osiągnięcia przy wykorzystaniu różnych form ekspansji. Celem jest więc maksymalizacja efektywności²⁷, a pozostałe kryteria przyjmują charakter warunków ograniczających, które muszą spełniać określone progowe wartości (lub raczej przedziały wartości lub charakterystyki), aby dany wariant ekspansji był w ogóle brany pod uwagę. Opierając się na literaturze przedmiotu, można sformułować listę następujących kryteriów (Otta, 1994, s. 54–55):

- zysk,
- ryzyko,
- umiejscowienie i stopień (zakres) kontroli,
- wymagania odnośnie do zaangażowania zasobów,
- synchronizacja faz internacjonalizacji,
- polityka gospodarcza,
- rodzaj wybranej strategii konkurencji,
- pozycja przedsiębiorstwa,
- specyfika dostarczanego produktu,
- inne kryteria (czas, metody płatności).

Istota kryterium zysku polega na tym, że przyjmuje się hipotezę, iż firma (przedsiębiorcy) dokonująca ekspansji za granicę dąży do maksymalizacji zysku. W praktyce kryterium to może przyjmować różne postaci, takie jak: stopa rentowności (obrotu, kapitału, kapitału własnego, aktywów), stopa zwrotu, okres zwrotu. W tej konwencji najlepszą strategią wejścia jest ta, która zapewnia maksymalizację przyjętego miernika efektywności. Oczywiście porównaniom ze względu na wysokość przewidywanego zysku mogą podlegać tylko wykonalne strategie ekspansji.

²⁷ W tym miejscu abstrahujemy od technicznych problemów pomiaru efektywności i najważniejszych formuł służących do jej określania.

Poziom ryzyka towarzyszącego danej strategii wejścia jest parametrem korygującym wysokość oczekiwanych zysków. W zależności od nastawienia akcjonariuszy, managementu czy szerzej interesariuszy akceptowalny poziom ryzyka może być wyższy lub niższy. Poziom ryzyka jest więc kryterium selekcyjnym zbioru możliwych wariantów ekspansji — do dalszego rozpatrywania pozostają tylko te, które nie zostaną odrzucone ze względu na zbyt wysoki poziom ryzyka. Gdy pozostałe warunki są równe, poziom ryzyka jest pozytywnie skorelowany z wielkością zasobów zaangażowanych za granicą. Jest to niejednokrotnie przyczyną podjęcia ekspansji w formie sprzedaży licencji lub zawarcia kontraktu franchisingowego w miejsce powołania własnego przedsiębiorstwa za granicą, zwłaszcza wówczas, gdy dany kraj charakteryzuje się wysokim poziomem ryzyka inwestycyjnego.

Kryterium kontroli oznacza możliwość decydowania o losach wejścia na rynek zagraniczny. Oczywiście każda forma ekspansji jest uwarunkowana czynnikami tkwiącymi w otoczeniu. Niemniej jednak firma dokonująca wejścia na rynek zagraniczny może przyjmować rozwiązania dające jej mniejszy lub większy wpływ na przebieg przedsięwzięcia. Posiadany stopień kontroli określa wielkość wypracowywanych efektów, stopień ryzyka, jakim obciążone jest przedsięwzięcie, oraz decyduje o podziale efektów. Poszczególne formy strategii wejścia oferują bardzo zróżnicowane możliwości dotyczące stopnia kontroli. Największy zakres kontroli występuje w przypadku filii produkcyjnych na rynku zagranicznym, natomiast najmniejszy zakres kontroli jest cechą eksportu pośredniego. W wypadku joint ventures stopień kontroli jest związany z posiadaniem mniejszościowego lub większościowego udziału w kapitale zakładowym.

Bardzo istotnym kryterium określającym zbiór dostępnych strategii wejścia na rynki zagraniczne jest posiadanie odpowiednich pod względem wielkości i struktury zasobów. Nie chodzi tutaj oczywiście wyłącznie o zasoby, których firma dokonująca wejścia jest właścicielem. Chodzi raczej o możliwość dysponowania określonymi zasobami, możliwość ich zorganizowania. W niektórych wypadkach barierą uniemożliwiającą wykorzystanie określonej strategii wejścia jest posiadanie zbyt małych zasobów kapitałowych. Może to wynikać z niepodzielności inwestycji i wysokiego minimalnego progu kapitałowego, umożliwiającego podjęcie danej działalności. W wielu przypadkach nie mniej ważne są struktura i rodzaj zasobów potrzebnych do podjęcia na rynku zagranicznym określonego rodzaju działalności gospodarczej. Kolejną „barierą wejścia” przy wyborze sposobu ekspansji jest stopień specyficzności zasobów. Jeśli konieczne do zaangażowania zasoby są specyficzne (dedykowane, idiosynkratyczne), oznacza to brak możliwości innego ich zastosowania w przypadku niepowodzenia danego przedsięwzięcia. Powoduje to powstawanie wysokich tzw. kosztów utopionych. Koszty te mogą być czynnikiem przemawiającym na niekorzyść określonych form ekspansji, a w skrajnych przypadkach mogą spowodować rezygnację z ich wykorzystania.

Ważną rolę może odgrywać także synchronizacja faz internacjonalizacji. Kryterium to jest szczególnie ważne dla zwolenników tzw. sekwencyjnej (klasycznej) koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W myśl tej koncepcji możliwość

zastosowania różnych form ekspansji zagranicznej jest uwarunkowana posiadaną wiedzą i doświadczeniem. Nie należy się odwoływać do bardziej zaawansowanych form ekspansji, nie mając zaplecza w postaci wiedzy i doświadczenia zdobytego w trakcie korzystania z mniej zaawansowanych sposobów internacjonalizacji.

Zbiór dostępnych strategii wejścia może być także ograniczony przez politykę gospodarczą, zarówno po stronie kraju dokonującego ekspansji, jak i po stronie „kraju biorcy” ekspansji. W pierwszym przypadku może wchodzić w grę istnienie regulacji promujących eksport lub stymulujących dokonywanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W drugim przypadku mogą występować na przykład bariery taryfowe i pozataryfowe oraz regulacje ograniczające napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

O wyborze strategii wejścia na rynek zagraniczny może też decydować charakter strategii konkurencji wybranej przez firmę. Na przykład inna może być forma obecności na rynku zagranicznym w przypadku realizacji strategii niskich cen, a inna, gdy wybrana została strategia różnicowania. Realizacja określonych strategii konkurencji może wymagać od danej firmy bezwzględnej obecności na określonym rynku zagranicznym niezależnie od osiąganego na nim efektywności działania.

Pozycja przedsiębiorstwa rozumiana w tym miejscu jako zestawienie jego atutów konkurencyjnych (potencjału konkurencyjnego) z atrakcyjnością rynku, na którym chce ono prowadzić ekspansję zagraniczną, może być bardzo istotnym czynnikiem determinującym sposób wejścia na rynki zagraniczne. Występuje ogólna prawidłowość, że im większe są atuty konkurencyjne przedsiębiorstwa i im bardziej atrakcyjny jest rynek ekspansji, tym większe przesłanki wyboru strategii wejścia wiążącej się z większym stopniem zaangażowania zasobów za granicą. Z kolei słabej przewadze konkurencyjnej firmy na mało atrakcyjnym rynku odpowiada zazwyczaj sposób wejścia niewymagający znacznego zaangażowania i przemieszczenia zasobów za granicę (Sznajder, 1995, s. 75). Można wyróżnić cztery sytuacje i odpowiadające im ogólne rekomendacje strategiczne:

- mała siła firmy i niewielka atrakcyjność rynku — strategia wejścia niewymagająca dużego zaangażowania i wiążąca się z niewielkim ryzykiem: najczęściej jest to eksport pośredni;
- duża siła firmy i niewielka atrakcyjność rynku — zalecana jest strategia wejścia z wykorzystaniem eksportu bezpośredniego i stworzeniem własnych jednostek sprzedaży;
- mała siła firmy i duża atrakcyjność rynku — rekomendowana jest strategia wejścia poprzez eksport licencji lub powołanie joint venture z lokalnym partnerem;
- duża siła firmy i duża atrakcyjność rynku — w tej sytuacji zaleca się strategię inwestycji bezpośrednich w formie uruchomienia za granicą własnych filii montażowych lub produkcyjnych.

Niekiedy duży wpływ na wybór formy strategii wejścia i obsługi rynku zagranicznego może mieć specyfika dostarczanego produktu. Każdemu produktowi

można przypisać formy ekspansji wchodzące w grę oraz takie, których wykorzystanie jest z gruntu rzeczy problematyczne. Eksport nie jest adekwatnym sposobem obsługi rynku zagranicznego w wypadku produktów charakteryzujących się wysokimi względными kosztami transportu oraz łatwo się psujących. Z kolei w wypadku towarów i usług zaawansowanych technologicznie wskazany jest wybór formy dającej firmie dokonującej ekspansji dużą kontrolę nad przedsięwzięciem z myślą o zapewnieniu skutecznej ochrony praw własności. W grę może wchodzić na przykład założenie własnej filii produkcyjnej za granicą.

Poszczególne formy wejścia na rynki zagraniczne różnią się także pod względem czasu potrzebnego na ich zrealizowanie oraz okresu, w jakim mogą być wykorzystywane. Szybciej wchodzi się na rynek w formie eksportu do lokalnego dystrybutora, dysponującego siecią dystrybucji, niż organizuje się własną sieć dystrybucji na rynku lokalnym. Zazwyczaj szybciej można przejąć firmę lokalną, niż zbudować własną filię od podstaw. Poza tym należy zauważyć, że niektóre formy wejścia z definicji zawierają ograniczenia (limity) czasowe co do okresu ich wykorzystania. Ponadto występują limity przestrzenne, określające obszar geograficzny, jaki obejmuje dana umowa. Jest to charakterystyczne dla kontraktów menedżerskich, umów licencyjnych i porozumień franchisingowych. Innym kryterium branych pod uwagę mogą być także warunki płatności. Chodzi tutaj zarówno o wykorzystanie gotówkowych albo kredytowych form płatności, jak i o to, że niekiedy (np. poddostawy) rozliczenie jest dokonywane w formie barteru, co może oznaczać dodatkowe ryzyko i koszty.

Przy wyborze formy ekspansji zagranicznej jest wreszcie wskazane uwzględnienie całego zestawu czynników określanych łącznie jako różnice kulturowe. Mogą one stanowić podłoże wielu nieporozumień w prowadzeniu biznesu, co nie pozostaje bez wpływu na efektywność. Typowym przykładem mogą być konflikty pojawiające się między miejscowymi pracownikami a kierownictwem z innego kraju w wypadku tworzenia filii na rynku zagranicznym. Z tego względu występowanie bliskości kulturowej między rynkiem macierzystym a rynkiem ekspansji może stanowić zachętę do stosowania bezpośrednich form zaangażowania zasobów na rynkach (Stonehouse, Hamill, Campbell, Purdie, 2001, s. 127).

Konieczność uwzględnienia zestawu opisanych kryteriów sprawia, że wybór formy ekspansji jest przedsięwzięciem złożonym, wymagającym uporządkowanego podejścia. W literaturze przedmiotu oferuje się szeroki zestaw metod, które różnią się stopniem skomplikowania, zakresem branych pod uwagę czynników oraz poziomem wymagań informacyjnych. Najogólniej rzecz biorąc, można wyróżnić trzy grupy metod wyboru w zależności od tego, jaki zestaw kryteriów wyboru jest w nich uwzględniany lub preferowany:

- metody wyboru oparte na rachunku ekonomicznym,
- metody wyboru oparte na etapie rozwoju i internacjonalizacji,
- metody wyboru wielokryteriowego.

O metodach tych będzie mowa w kolejnych podrozdziałach.

Metody wyboru oparte na rachunku ekonomicznym

Rachunek kosztów produkcji eksportowej i kosztów produkcji za granicą (model Vernona)

Najprostszą metodą wyboru formy ekspansji zagranicznej jest rachunek kosztów produkcji eksportowej i kosztów produkcji za granicą znany jako model Vernona (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 30).

Istotę modelu oddaje prosta nierówność:

$$MCP_x + TC > APC_A,$$

gdzie:

MCP_x — krańcowy koszt produkcji eksportowej,

TC — koszt transportu na rynek zagraniczny,

APC_A — przeciętny koszt produkcji za granicą.

Vernon poszukuje odpowiedzi na pytanie, w jakiej sytuacji należy zrezygnować z obsługi danego rynku poprzez eksport na rzecz dokonania zagranicznej inwestycji bezpośredniej o charakterze produkcyjnym. To, która z dwóch analizowanych form jest korzystniejsza, zależy od porównania sumy krańcowych kosztów produkcji eksportowej w kraju macierzystym i kosztów transportu na rynek docelowy z wielkością krańcowych kosztów produkcji za granicą. Inwestycja zagraniczna ma sens wówczas, gdy pierwsza wielkość jest większa od drugiej, w przeciwnym razie rozsądniejszym rozwiązaniem jest eksport. W wypadku eksportu koszty marginalne są zazwyczaj wysokie, koszty stałe zaś pozostają niezmienione. Z kolei w przypadku inwestycji zagranicznej większą rolę odgrywają koszty stałe, a koszty zmienne się zmniejszają.

Model Vernona zawiera duże uproszczenie — wyboru dokonuje się tylko między dwiema formami (eksport i inwestycja zagraniczna), a jedynym brany pod uwagę kryterium są koszty rozumiane bardzo wąsko (koszty produkcji w kraju i za granicą oraz koszty transportu). Jest oczywiste, że omawiany model, ze względu na swoją jednostronność i fragmentaryczność, może mieć znaczenie wyłącznie pomocnicze.

Wybór między eksportem zagranicznym a produkcją zagraniczną (model Hirscha)

Model Hirscha dotyczy identycznego zagadnienia, jak omówiony wcześniej model Vernona (Hirsch, 1976, s. 258–270; Cieślik, 1987, s. 67–69). W modelu Hirscha przyjmuje się, że na decyzję o wyborze między produkcją w kraju macierzystym i eksportem a produkcją za granicą (filia) mają wpływ następujące zmienne:

- koszty produkcji w kraju macierzystym — P_a i koszty produkcji w kraju przyjmującym P_b ;
- wielkość przewagi nad lokalnymi producentami, która wynika z przejściowego monopolu z tytułu posiadania chronionej technologii i innych „nie-widzialnych” aktywów — K ;
- różnice w szeroko rozumianych kosztach marketingowych (obejmujących też koszty transportu) między eksportem a produkcją lokalną — M ;
- dodatkowy koszt związany z koordynacją i kontrolą filii zagranicznej przez przedsiębiorstwo macierzyste — C .

Kwestia wyboru między produkcją w kraju macierzystym i eksportem a produkcją za granicą pojawia się wówczas, gdy firma w obu krajach ma przewagę konkurencyjną w stosunku do lokalnych rywali. Warunek ten można zapisać następująco:

- dla produkcji w kraju macierzystym i eksportu: $P_a + M < P_b + K$,
- dla produkcji za granicą: $P_b + C < P_b + K$.

Spełnienie obu warunków pozwala na sformułowanie następującej reguły decyzyjnej:

- eksport będzie bardziej korzystny, jeśli $P_a + M < P_b + C$,
- produkcja zagraniczna będzie bardziej korzystna, jeśli $P_a + M > P_b + C$.

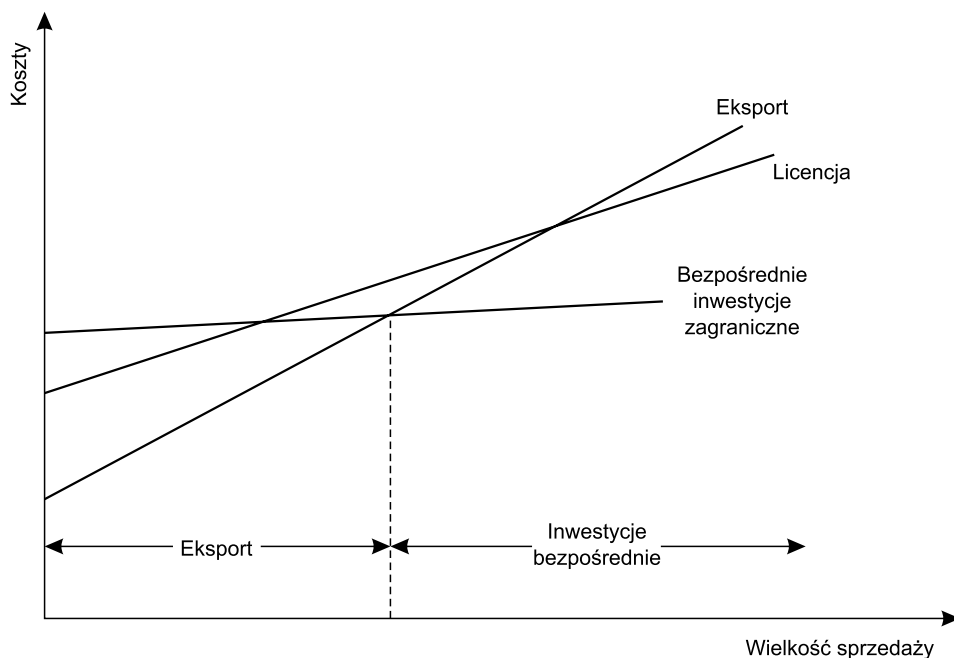
Zaletą modelu Hirscha jest bardzo proste ujęcie idei wyboru między dwiema rozpatrywanymi formami ekspansji zagranicznej. Trudności z wykorzystaniem modelu będą wynikać przede wszystkim z problemów z kwantyfikacją zmiennych ujętych w modelu.

Skala działań za granicą (model Buckleya i Cassona)

Model Buckleya i Cassona jest w istocie podobny do modeli Vernona i Hirscha, lecz jest bardziej rozbudowany (Buckley, Casson, 1985). Rozważania tych autorów dotyczą trzech różnych sposobów wejścia na rynki zagraniczne w powiązaniu z wielkością sprzedaży, kosztami obsługi (stałymi i zmiennymi) oraz możliwościami rozwoju. Rozpatrywane formy wejścia to eksport, bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz sprzedaż licencji²⁸. Na rysunku 20 przedstawiono kształtowanie się kosztów stałych i zmiennych dla eksportu, licencji i inwestycji bezpośrednich. W wypadku eksportu, jak wiadomo już z modelu Vernona, koszty zmienne są najczęściej wysokie, co wynika z tego, że zawierają one nie tylko koszty produkcji, lecz także koszty transportu, cła, opłaty itp. Koszty stałe (w przeliczeniu na jednostkę produktu) są zazwyczaj niższe niż przy produkcji za granicą. Z kolei

²⁸ Kwestia uzasadnienia wyboru licencji została rozwinięta przez Buckleya i Daviesa (1979).

Rysunek 20

Sposoby wejścia na rynki zagraniczne a koszty

Źródło: Buckley, Casson (1985).

w wypadku inwestycji zagranicznych koszty stałe są względnie wysokie, a koszty zmienne się zmniejszają. Po przekroczeniu pewnej skali sprzedaży przedsiębiorstwo obsługujące rynek zagraniczny powinno więc przestawić się z eksportu na produkcję na rynku docelowym. W hipotetycznej sytuacji przedstawionej na rysunku licencja nie jest nigdy preferowanym sposobem wejścia. Uwzględnienie licencji można by uzasadnić tym, iż niekiedy bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą być opcją niewchodzącą w grę w określonej sytuacji (np. wielkość nakładu inwestycyjnego, brak doświadczenia, ryzyko polityczne). Wówczas zasadne staje się pytanie: eksport czy licencja? Okazuje się, że sprzedaż licencji może być wskazana przy relatywnie wysokich kosztach stałych (wyższych niż w przypadku eksportu) oraz umiarkowanych kosztach zmiennych (niższych niż w przypadku eksportu ze względu na uniknięcie kosztów transportu, ceł, opłat itp.).

Model Buckleya i Cassona zawiera hipotezę, że eksport, sprzedaż licencji i bezpośrednie inwestycje zagraniczne to trzy formy ekspansji zestawione w kolejności rosnącej, jeśli chodzi o koszty stałe, i malejącej w przypadku kosztów zmiennych. Jest to prawidłowość, która nie zawsze musi się sprawdzać, dlatego może ona stanowić tylko punkt wyjścia szczegółowych analiz odnoszących się do konkretnych przypadków. Oto potencjalne ograniczenia w wykorzystaniu modelu Buckleya i Cassona:

- pomijanie pozostałych form ekspansji,
- trudności z prognozą kosztów i ich podziałem na stałe i zmienne,
- założenie identycznych przychodów (skali sprzedaży) w przypadku każdej strategii wejścia.

Model wyboru między eksportem, licencjonowaniem i inwestycjami zagranicznymi na podstawie teorii eklektycznej (model Roota)

Podobnie jak model Buckleya i Cassona, relacjonowany tutaj model Roota (1984, s. 467–468) odnosi się do trzech form ekspansji: eksportu, licencjonowania i inwestycji zagranicznych. W modelu Roota nawiązuje się wprost do teorii eklektycznej Dunninga i dąży się do udzielenia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób trzy podstawowe elementy tej teorii (specyficzna przewaga firmy, lokalizacja i internalizacja) wpływają na wybór stosownego sposobu wejścia. W modelu tym nawiązuje się do pracy Rugmana (1981), w której z kolei odwoływano się do wcześniej przedstawionego modelu Hirscha²⁹.

W modelu Roota rozpatruje się sytuację firmy F z siedzibą w kraju A , która chce wejść na rynek kraju B . Suma kosztów stałych i zmiennych, czyli całkowite koszty produkcji, wynosi odpowiednio P_a w kraju A i P_b w kraju B . Przyjmuje się też, że K oznacza koszty ujawnienia know-how przez firmę F , wynikające z udzielenia licencji firmie z kraju B . Sprzedaż licencji osłabia przewagę monopolistyczną firmy F , zmniejsza również jej rentę ekonomiczną (związaną z pozycją monopolistyczną) w kraju B oraz najprawdopodobniej w pozostałych krajach. Przyjmuje się wreszcie, że M jest różnicą w kosztach marketingu eksportowego i marketingu krajowego. Zakłada się, że różnica ta jest zazwyczaj dodatnia, gdyż koszty marketingu eksportowego obejmują pewne dodatkowe (w stosunku do kosztów marketingu krajowego) elementy (np. koszty transportu, komunikacji, cła i inne bariery handlowe, ubezpieczenie, finansowanie). Z kolei T (*transfer costs*) oznacza dodatkowe koszty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej ponad granicami państw. Prowadzenie operacji firmy F w kraju B wymaga nakładów na zarządzanie, koordynowanie i kontrolowanie działalności filii ulokowanej w tym kraju. Tak jak wcześniej wspomniana różnica M jest związana z prowadzeniem działalności eksportowej, tak T odnosi się do zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Duża część T to koszty stałe — początkowa inwestycja firmy F wiąże się więc z wysokimi kosztami transferu, później koszty te stają się niższe.

Pięć wymienionych zmiennych determinuje wybór właściwej, jednej z trzech rozpatrywanych, formy ekspansji firmy F na rynek B . Jeśli w punkcie wyjścia założymy, że $K = M = T = 0$, to okaże się, że jedynym sposobem obsługi rynku B

²⁹ W literaturze polskiej omówienie modelu Hirscha po modyfikacji dokonanej przez Rugmana (Rugman wprowadził do modelu Hirscha trzecią formę ekspansji, czyli licencje, obok eksportu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych) można znaleźć w: Sulejewicz (1997, s. 132–133).

przez firmę F jest eksport. Firma B dokona wejścia na rynek B, jeśli koszty produkcji w kraju A są niższe niż w kraju B. Jeśli relacja kosztów produkcji jest odwrotna, to firma nie podejmie eksportu. Jeśli założymy, że M jest dodatnie, a K i T są równe zeru, to eksport jest nadal jedyną możliwą drogą ekspansji firmy F na rynek B (przy utrzymaniu założenia, że koszty produkcji są niższe w kraju A). Gdy K jest równe zeru, firma nie dysponuje wiedzą, dającą jej przewagę na rynku B, dlatego też nie jest możliwe i uzasadnione udzielenie licencji ani otwarcie własnej filii (inwestycje bezpośrednie).

Sytuacja komplikuje się, gdy trzy zmienne (K , M i T) są dodatnie. Pojawiają się wówczas pewne reguły decyzyjne, zgodnie z którymi należy dokonać wyboru:

- eksportu — jeśli $P_a + M < P_b + K$ (eksport jest bardziej opłacalny niż licencjonowanie) i $P_a + M < P_b + T$ (eksport jest bardziej opłacalny niż filia),
- licencjonowania — jeśli $P_b + K < P_a + M$ (licencjonowanie jest bardziej rentowne niż eksport) i $P_b + K < P_b + T$ (licencjonowanie jest bardziej rentowne niż filia),
- inwestycji bezpośrednich — jeśli $P_b + T < P_a + M$ (filia jest bardziej opłacalna niż eksport) i $P_b + T < P_b + K$ (filia jest bardziej opłacalna niż licencjonowanie).

Root podejmuje także zagadnienie kształtowania się relacji M , T i K wraz z upływem czasu. Kiedy firma F podejmuje działalność w kraju B, najczęściej mamy do czynienia z relacją $M < T < K$, ponieważ firma słabo zna kraj B (co zwiększa T) i chce chronić swoją wiedzę dającą jej przewagę, gdyż wytwarzany z jej pomocą produkt znajduje się we wczesnym stadium cyklu życia. W związku z tym najbardziej prawdopodobnym wyborem odnośnie do sposobu rozpoczęcia ekspansji będzie eksport. Z czasem firma poznaje rynek B dzięki doświadczeniom eksportowym, co przyczynia się do redukcji kosztów transferu T . Jeśli tylko koszty produkcji w kraju B są niższe, firma B z czasem otworzy tam filię produkcyjną. Następnie, gdy inni konkurenci rozpoczynają wytwarzanie podobnych produktów, co jest równoznaczne z obniżką kosztów ujawnienia wiedzy K , preferowanym sposobem ekspansji może się stać sprzedaż licencji. Zarysowana sekwencja eksport-inwestycja-licencja może być w różny sposób zakłócana przez politykę gospodarczą prowadzoną przez kraje A i B. Na przykład restrykcje importowe zwiększają M , a słaby klimat inwestycyjny wpływa na wzrost T . W obu przykładach polityka gospodarcza zwiększa atrakcyjność licencjonowania jako formy ekspansji zagranicznej.

Zaprezentowany model jest dobrym punktem wyjścia analiz mających doprowadzić do wyboru adekwatnej formy ekspansji. Trafnie identyfikuje on najważniejsze zmienne warunkujące wybór. Niemniej jednak model ten ma też pewne słabości. W związku z koncentracją uwagi na kosztach związanych z różnymi sposobami ekspansji zakłada się w nim *implicite* nierealistycznie, że przychody generowane przez poszczególne sposoby wejścia są identyczne³⁰. Ponadto abstrahuje się w nim od różnic w poziomie ryzyka właściwego dla analizowanych form ekspansji.

³⁰ Prosty sposób pokonania tej słabości zaproponował Sulejewicz (1997, s. 133).

Rachunek kosztów i korzyści kooperacji (model Contractor'a i Lorange'a)

Kolejną proponowaną w literaturze metodą oceny przydatności sposobów wejścia na rynki zagraniczne jest tzw. model Contractor'a i Lorange'a (Contractor, Lorange, 1988). Porównuje się w nim dowolną formę ekspansji wykorzystywaną przez daną firmę indywidualnie z dowolną formą ekspansji realizowanej we współpracy z partnerem (partnerami). Przedmiotem porównania może być na przykład zagraniczna inwestycja bezpośrednia w formie filii własnej z zagraniczną inwestycją bezpośrednią w formie joint venture (w pierwotnej wersji modelu porównuje się właśnie te dwie formy ekspansji). Porównanie jest dokonywane ze względu na spodziewany poziom korzyści możliwy do osiągnięcia w obu formach ekspansji. Uzasadnienie dla wyboru porozumienia kooperacyjnego będzie istniało wówczas, gdy spełniona będzie nierówność:

$$[(R_1 + R_2) + (C_1 + C_2)] - [(R_3 + R_4) + (C_3 + C_4)] > (1 - \alpha) \Pi_{cv},$$

gdzie:

$(R_1 + R_2) + (C_1 + C_2)$ — przyrost korzyści z tytułu kooperacji,

$(R_3 + R_4) + (C_3 + C_4)$ — przyrost kosztów z tytułu kooperacji,

$(1 - \alpha) \Pi_{cv}$ — udział partnera (pozostałych partnerów) w zyskach z kooperacji,

Π_{cv} — oczekiwany zysk z przedsięwzięcia kooperacyjnego,

α — udział firmy dokonującej analizy w zyskach z przedsięwzięcia kooperacyjnego,

$1 - \alpha$ — udział partnera (pozostałych partnerów) w zyskach ($0 < \alpha < 1$).

Przyrost korzyści z tytułu przedsięwzięcia kooperacyjnego może wynikać z bezpośrednich dodatkowych przychodów, pośrednich dodatkowych przychodów, bezpośredniej redukcji kosztów oraz pośredniej redukcji kosztów.

Bezpośrednie dodatkowe przychody (R_1) mogą być efektem m.in.:

- wiedzy zagranicznego partnera,
- zasobów niematerialnych partnera,
- powiązań partnera z rządem i ważnymi nabywcami,
- wyeliminowania jednego konkurenta,
- szybszego wejścia — redukcja kosztów,
- dostępu do zamkniętego rynku.

Pośrednie dodatkowe przychody (R_2) mogą być uzyskane w efekcie:

- uzupełnienia asortymentu — wzrostu sprzedaży,
- dyfuzji pomysłów przejętych od partnera,
- możliwości podniesienia ceny komponentów lub produktu w transakcji z partnerem związku kooperacyjnego.

Bezpośrednia redukcja kosztów (C_1) może być następstwem:

- korzyści skali (większy rynek),
- wykorzystania przewagi partnerów,
- istnienia bodźców rządowych dla wspólnych przedsięwzięć,
- dostępu do tańszych źródeł zakupu,
- lepszego wykorzystania mocy produkcyjnych,
- doświadczenia partnera w zarządzaniu.

Pośrednia redukcja kosztów (C_2) może wynikać na przykład z rozpowszechniania w przedsiębiorstwie ulepszeń przejętych od partnera.

Przedsięwzięcie kooperacyjne może jednakże wywoływać efekty negatywne, takie jak: bezpośrednia obniżka przychodów, pośrednia obniżka przychodów, bezpośrednia wyżka kosztów i pośrednia wyżka kosztów.

Bezpośrednia obniżka przychodów (R_3) może wystąpić w efekcie:

- zakazu wejścia w niektóre obszary,
- przechwycenia przez partnera korzyści nieproporcjonalnie dużych do wkładu,
- niższych cen (które mogą wynikać z polityki partnera).

Możliwe jest także wystąpienie pośredniej obniżki kosztów (R_4), związane z potencjalnym zagrożeniem, że partner przerodzi się w silnego konkurenta.

Bezpośrednia wyżka kosztów (C_3) może być wywołana m.in.:

- kosztem transferu technologii, know-how do partnera,
- dodatkowym kosztem koordynacji i nadzoru,
- narzucaniem przez partnera źródeł zakupu i kanałów zbytu.

Z kolei pośrednia wyżka kosztów (C_4) może być spowodowana np.:

- przyrostem kosztów ogólnych,
- kosztem alternatywnym specjalistów i kierowników delegowanych za granicę.

Porównując przedsięwzięcie kooperacyjne z samodzielną ekspansją na rynku zagranicznym, należy także zaznaczyć, że wybór rozwiązania kooperacyjnego może się wiązać z obniżeniem poziomu ryzyka. Zmniejszenie poziomu ryzyka może nastąpić dzięki temu, że:

- dochodzi do rozkładu ryzyka inwestycyjnego między wielu (minimum dwóch) partnerów,
- umożliwia dywersyfikację portfela produktów-rynków,
- wejście na rynek jest szybsze, a okres zwrotu krótszy,
- pojawia się efekt synergii — wspólne inwestowanie może być per saldo tańsze niż inwestowanie oddzielnie — na przykład korzyści skali produkcji,
- występuje redukcja ryzyka politycznego.

Cechą omawianego modelu jest bardzo wszechstronne ujęcie korzyści i kosztów kooperacji. Autorzy modelu uświadamiają nam, jak kompleksowe i wielo-

kierunkowe mogą być ekonomiczne następstwa zawiazania porozumienia kooperacyjnego. Podstawową trudnością związaną z wykorzystaniem tego modelu są problemy z pomiarem (lub wręcz niemożność pomiaru) wymienionych zmiennych. Mimo tej słabości model jest przede wszystkim znakomitym narzędziem heurystycznym uświadamiającym podmiotom decydującym o podjęciu ekspansji złożoność konsekwencji wyboru określonej formy wejścia na rynek zagraniczny.

Model wyboru między licencją, aliansem strategicznym i filią (model Contractor'a i Blake'a)

Model Contractor'a i Blake'a odnosi się do porównania trzech form ekspansji: sprzedaży licencji, zawiazania aliansu strategicznego i założenia własnej filii. Dodatkowo efektywność tych form może być zestawiona z efektywnością eksportu. Koncepcja została rozwinięta przez Hladika (1985) i Sulejewicza (1997).

W modelu uwaga jest skupiona na maksymalizacji wartości strumienia gotówkowego netto inwestora (firmy prowadzącej ekspansję) w różnych rozwiązaniach organizacyjnych: licencja, joint venture, filia (możliwe jest także uwzględnienie eksportu)³¹. Na rysunkach 21–24 na osi poziomej zaznaczono udział procentowy (α) inwestora we własności przedsięwzięcia — udział ten zmienia się od zera w wypadku czystego kontraktu licencyjnego do 100% w wypadku filii własnej. Z kolei na osi pionowej zaznaczono zaktualizowaną wartość sprzedaży (S), łącznych zmiennych kosztów produkcji i dystrybucji oraz kosztów stałych w kraju ekspansji (K). Przyjmuje się, że inwestorowi zagranicznemu przypisuje się αK kosztów oraz αS przychodów ze sprzedaży. Inwestor zagraniczny ponosi także koszty organizacji transakcji T związane z transferem zasobów (np. wiedzy) do licencjobiorcy lub tworzonego joint venture. W modelu przyjęto upraszczające założenie, że koszty transakcyjne zbliżają się do zera, w miarę jak α zbliża się do jedności. Odwrotna prawidłowość występuje w przypadku tzw. kosztów internalizacji I — w miarę wzrostu α koszty te rosną. Koszty internalizacji to koszty transferu wewnątrz (powiększonej) firmy — są one związane z nabyciem wiedzy o obcym rynku, koszty przeszkolenia pracowników, koszty zarządzania i kontroli transgranicznej itp. Wynagrodzeniem dla firmy dokonującej ekspansji jest dywidenda od udziału w kapitale zakładowym (np. joint venture) i(lub) strumień opłat, którego wielkość L może być wynegocjowana np. jako procent od wielkości sprzedaży S . Zatem L jest równe rS , gdzie r oznacza *royalty*, przychód z kontraktu menedżerskiego lub innych uzgodnionych opłat. W modelu przyjmuje się, że te dodatkowe strumienie dochodu (proporcjonalne do sprzedaży) zmniejszają się do zera, w miarę jak α rośnie do 1.

³¹ Model opisano na podstawie: Sulejewicz (1997, s. 135–143).

W modelu są stosowane następujące oznaczenia:

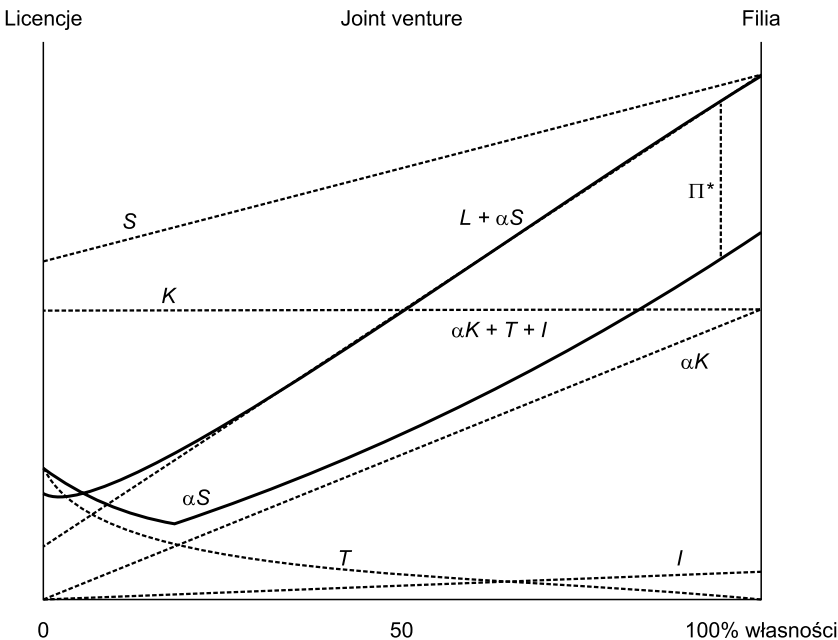
- Π — strumień gotówkowy netto wypracowywany przez firmę dokonującą ekspansji z uwzględnieniem kosztów transakcyjnych i kosztów internalizacji,
- S — sprzedaż produktu na rynku ekspansji,
- K — lokalne koszty zmienne produkcji i dystrybucji oraz koszty stałe (ogólnozakładowe),
- T — koszty transakcyjne ponoszone przez firmę dokonującą ekspansji,
- I — koszty internalizacji ponoszone przez firmę dokonującą ekspansji,
- L — strumień przychodów powiązany ze sprzedażą lokalną i przypadający zgodnie z umową firmie dokonującej ekspansji,
- r — stopa *royalty* (procent od wartości sprzedaży; $L = rS$),
- α — udział w kapitale zakładowym przedsięwzięcia firmy dokonującej ekspansji.

W zarysowanym modelu wybór sprowadza się do określenia, kiedy Π_F (filii), Π_{JV} (joint venture), Π_L (licencji) i Π_E (eksportu) są maksymalne. Na rysunkach 21–24 przedstawiono cztery możliwe rozwiązania.

Na rysunku 21 przedstawiono sytuację, w której firma dokonująca ekspansji powinna się zdecydować na wybór całkowicie kontrolowanej filii, gdyż właśnie

Rysunek 21

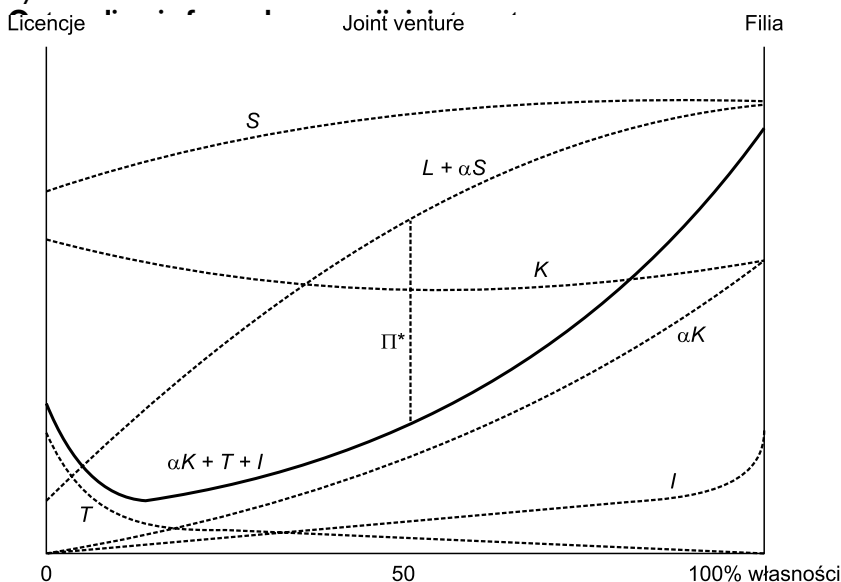
Optymalizacja formy kooperacji: filia



wówczas występuje maksymalizacja strumienia gotówkowego netto. Wyborowi takiemu sprzyjają następujące okoliczności:

- wysokie koszty transakcyjne dla relacji rynkowych,
- niskie i powoli rosnące koszty uwewnętrznienia,
- niezależna od własności wysokość kosztów produkcji,
- wysoka efektywność własnej kontroli marketingowej — sprzedaż rośnie w miarę wzrostu kontroli kapitałowej przedsiębiorstwa.

Rysunek 22



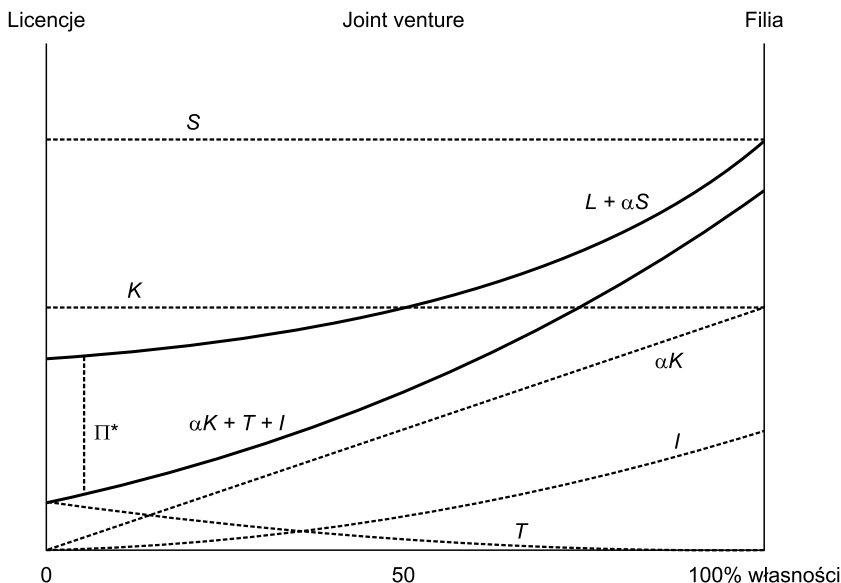
Źródło: Jak rysunku 21.

Rysunek 22 ilustruje sytuację, w której optymalny jest wybór joint venture jako formy zagranicznej ekspansji firmy. Wynika to z następujących uwarunkowań:

- sprzedaż licencji jest nieatrakcyjna ze względu na znaczną wysokość kosztów transakcyjnych;
- dobór odpowiedniego partnera do joint venture może umożliwić zmniejszenie niepewności cenowej oraz zachowań oportunistycznych;
- jeśli partner jest zaawansowany pod względem technicznym, to koszt transferu zasobów może być niski;
- poziom sprzedaży przewyższający ze względu na efekt synergii poziom sprzedaży samodzielnej — uzasadnieniem dla wypukłego kształtu krzywej sprzedaży na rysunku 22 mogą być: dobra znajomość rynku przez partnera lokalnego, dobre relacje partnera lokalnego z władzami kraju przyjmującego, istniejąca sieć zbytu, posiadane atesty itp.;

- możliwość osiągnięcia korzyści skali;
- racjonalizacja produkcji przez partnerów;
- niższe koszty ogólne i wzajemne finansowanie rezerw;
- preferencyjne finansowanie lokalne.

Rysunek 23

Optymalizacja formy kooperacji: umowa licencyjna

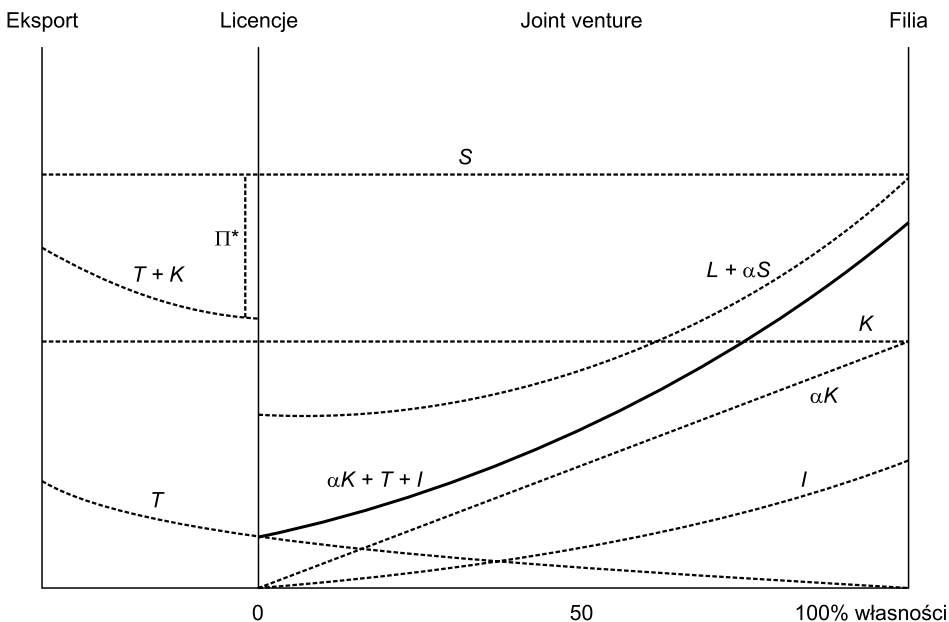
Źródło: Jak rysunku 21.

W sytuacji przedstawionej na rysunku 23 najlepszym rozwiązaniem jest sprzedaż licencji. Sprzyjają temu następujące uwarunkowania:

- niskie koszty transakcyjne (w wypadku „dojrzałych” technologii, dużego zaawansowania technicznego licencjobiorców i peryferyjnych technologii, w małym stopniu wpływających na poprawę pozycji konkurencyjnej licencjodawcy);
- stałość sprzedaży S i kosztów K — oznacza to, że obecność kapitałowa na rynku ekspansji (np. joint venture lub filia własna) nie daje dodatkowych korzyści (rynek może być nasycony, konkurencyjny);
- opłaty licencyjne stanowią wystarczającą rekompensatę za transferowane zasoby.

Na rysunku 24 optymalnym rozwiązaniem jest eksport, czyli handel zagraniczny. Innymi słowy, transferowi za granicę podlegają towary, a nie zasoby. Wyborowi eksportu sprzyjają następujące okoliczności:

Rysunek 24

Optimalizacja formy kooperacji: eksport

Źródło: Jak rysunku 21.

- takie same koszty produkcji w kraju pochodzenia i w kraju przyjmującym (założenie to przyjęto dla uproszczenia na rysunku 24, ale nie jest ono konieczne),
- w miarę wzrostu eksportu następuje spadek kosztów transakcyjnych, co ma stanowić główną zachętę do dalszej ekspansji eksportowej.

Rachunek kosztów transakcyjnych (model Andersona i Gatignona)

Anderson i Gatignon (1986) podkreślają, że istnieje wiele sposobów wejścia na rynki zagraniczne, różniących się pod wieloma względami. Wybór optymalnego sposobu wejścia powinien być dokonany na podstawie oceny efektywności. W koncepcji Andersona i Gatignona miarą efektywności jest długoterminowy zwrot z inwestycji z uwzględnieniem ryzyka towarzyszącego danej formie wejścia. Zwracają oni uwagę, że krytyczny wpływ na efektywność wywiera posiadanie kontroli nad przedsięwzięciem, rozumianej jako zdolność wpływania na systemy, metody i decyzje. Autorzy modelu dzielą wszystkie możliwe sposoby wejścia na trzy grupy, w zależności od stopnia kontroli, jaki oferują:

- sposoby zapewniające wysoki poziom kontroli, do których zalicza się filie własne oraz joint ventures z udziałem dominującym;
- sposoby o średnim poziomie kontroli, takie jak większościowe joint ventures z wieloma lub kilkoma partnerami, parytetowe joint ventures, kontrakty na zarządzanie, umowy franchisingowe, kontrakty ograniczone i wyłączne (np. niektóre formy licencjonowania), niewyłączne, ale ograniczone lub nieograniczone, ale wyłączne;
- sposoby o niskim stopniu kontroli, obejmujące nieograniczone i niewyłączne kontrakty oraz mniejszościowe joint ventures.

W modelu przyjmuje się następujące założenia:

- kontrola jest najważniejszą determinantą powodzenia i efektywności danego sposobu ekspansji zagranicznej;
- nie są brane pod uwagę koszty, jakie musiałaby ponieść firma prowadząca ekspansję, gdyby zdecydowała się na zmianę sposobu ekspansji;
- potencjał rynku, którego dotyczy ekspansja, jest na tyle duży, że w grę wchodzi także sposoby wejścia charakteryzujące się wysokim poziomem kontroli;
- wybór spośród wszystkich potencjalnych form jest możliwy — nie występują żadne ograniczenia, np. w postaci restrykcji rządowych.

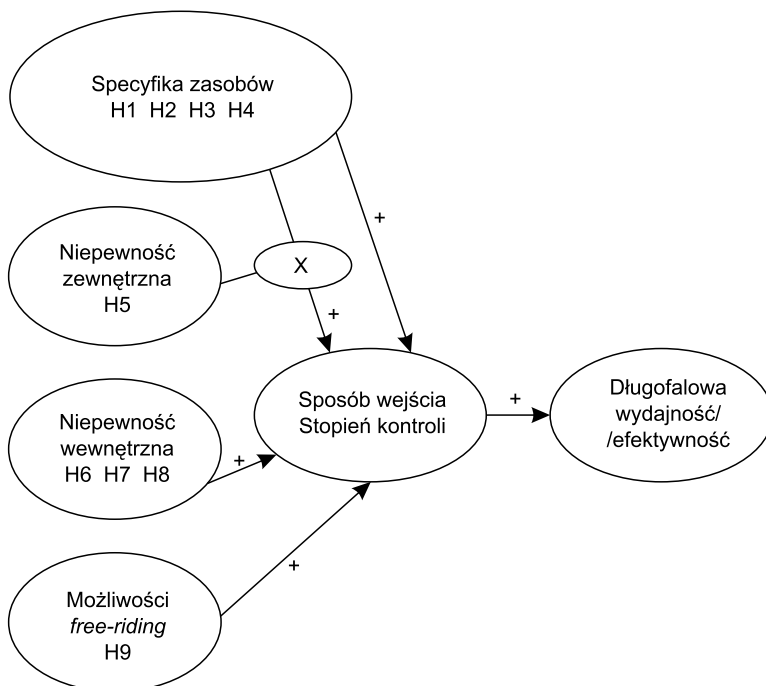
Anderson i Gatignon formułują pewne propozycje (hipotezy) odnośnie do przydatności różnych form wejścia, biorąc pod uwagę oferowany przez nie poziom kontroli. W ich modelu efektywność formy wejścia zależy od czterech zmiennych, które zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych determinują optymalny poziom kontroli. Oto te zmienne:

- transakcyjna specyfika zasobów, czyli ich idiosynkratyczny charakter;
- niepewność zewnętrzna, rozumiana jako nieprzewidywalność otoczenia;
- niepewność wewnętrzna, oznaczająca niezdolność firmy wchodzącej do określania wydajności pośredników i partnerów;
- możliwości zachowań typu *free-riding*, czyli zdolność pośredników i partnerów do uzyskiwania nadzwyczajnych korzyści związanych np. z korzystaniem z marki firmy bez ponoszenia stosownych kosztów.

Odwołując się do teorii kosztów transakcyjnych, Anderson i Gatignon formułują następujące założenie: niższy poziom kontroli (zaangażowania we własność zasobów) jest lepszy, chyba że wystąpią okoliczności przemawiające za innym rozwiązaniem.

W modelu Andersona i Gatignona autorzy zaproponowali 9 hipotez, odnoszących się do czterech czynników uwzględnianych w teorii kosztów transakcyjnych (zob. rysunek 25).

Rysunek 25

Model Andersona i Gatignona — efektywność sposobów wejścia z perspektywy kosztów transakcyjnych

Źródło: Anderson, Gatignon (1986).

Transakcyjna specyfika zasobów**H1: Sposoby wejścia zapewniające większą kontrolę są bardziej wydajne dla dóbr (procesów) prywatnych (zastrzeżonych).**

Zasadność rekomendacji wyższego poziomu kontroli jest związana z ryzykiem, jakie towarzyszy transferowi wiedzy, dlatego w przypadku dóbr nasyconych wiedzą zaleca się wyższy poziom kontroli.

H2: Sposoby wejścia oferujące większą kontrolę są wydajniejsze dla nieustrukturalizowanych, słabo rozumianych produktów i procesów.

W literaturze przyjmuje się, że zastępczą, przybliżoną miarą słabej strukturalizacji i słabego rozumienia produktów i procesów może być stopień ich złożoności. Wyższemu stopniowi złożoności produktów powinien towarzyszyć wyższy poziom kontroli.

H3: Sposoby wejścia oferujące wyższy stopień kontroli są bardziej wydajne dla produktów dopasowanych do użytkownika („na miarę”).

Produkty dopasowane do użytkownika wymagają znacznej lokalnie specyficznej wiedzy. Efektywne wykorzystanie wiedzy lokalnego partnera wymaga jednak posiadania nad nim dużej kontroli.

H4: Im bardziej dojrzały produkt, tym mniejszy niezbędny stopień kontroli. Dyfuzji nowych technologii za granicą towarzyszy najczęściej wykorzystanie filii własnej — nowa wiedza wymaga wysokiego stopnia kontroli. Starsze technologie są natomiast eksploatowane z zastosowaniem licencji lub joint venture, gdzie jest wymagany niższy poziom kontroli.

Niepewność zewnętrzna

H5: Im wyższy stopień ryzyka kraju goszczącego (np. niestabilność polityczna, wahania gospodarki) w kombinacji z transakcyjną specyfiką zasobów (produkty zastrzeżone, niedojrzałość itp.), tym większy powinien być stopień kontroli.

W hipotezie tej podkreśla się, że wysoki stopień ryzyka kraju goszczącego sam w sobie nie skłania jeszcze do zastosowania wysokiego stopnia kontroli. Okoliczność ta dopiero w połączeniu z wysoką specyfiką zasobów sprawia, że sposoby wejścia o wysokim stopniu kontroli stają się bardziej efektywne.

Niepewność wewnętrzna

H6: Kontrola biznesu zagranicznego przez firmę wchodzącą powinna odpowiadać (być pozytywnie związana ze) skumulowanemu doświadczeniu międzynarodowemu tej firmy.

Zgodnie z tą hipotezą firmy rozpoczynające ekspansję na danym rynku mają obawy przed bardziej zdecydowanym zaangażowaniem zasobów, w związku z czym zazwyczaj zaczynają od eksportu. W miarę wzrostu doświadczenia i wiedzy o rynkach zagranicznych rośnie skłonność do korzystania z bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. W pierwszej kolejności firmy wybierają rynki krajów o podobnej kulturze, dopiero wraz ze zdobywaniem kolejnych doświadczeń decydują się na ekspansję na rynki bardziej odległe.

H7: W przypadku dużego dystansu socjokulturowego:

- (a) niski stopień kontroli jest wydajniejszy niż średni stopień kontroli,
- (b) wysoki stopień kontroli jest wydajniejszy niż średni stopień kontroli,
- (c) wysoki stopień kontroli jest wydajniejszy tylko wówczas, gdy firma wchodząca ma istotną przewagę konkurencyjną.

W propozycji tej można zauważyć pewne sprzeczności odnośnie do właściwych zachowań. Wynika z niej, że raczej rekomenduje się sposoby z wyrazistym stopniem kontroli — albo niski, albo wysoki stopień kontroli. W warunkach dużego dystansu socjokulturowego należy unikać rozwiązań pośrednich ze średnim stopniem kontroli.

H8: Im bardziej rozwinięty biznes w kraju goszczącym, tym mniejszy pożądany stopień kontroli dla firmy wchodzącej.

W miarę dojrzewania i rozwoju biznesu na rynku ekspansji pojawiają się tam firmy-partnerzy, z którymi możliwa jest współpraca niewymagająca *ex definitione* wysokiego poziomu kontroli — pojawiają się na przykład możliwości licencjonowania lub zawierania joint ventures.

Możliwości *free-riding*

H9: Sposoby wejścia oferujące większą kontrolę są tym wydajniejsze, im większa jest wartość marki handlowej.

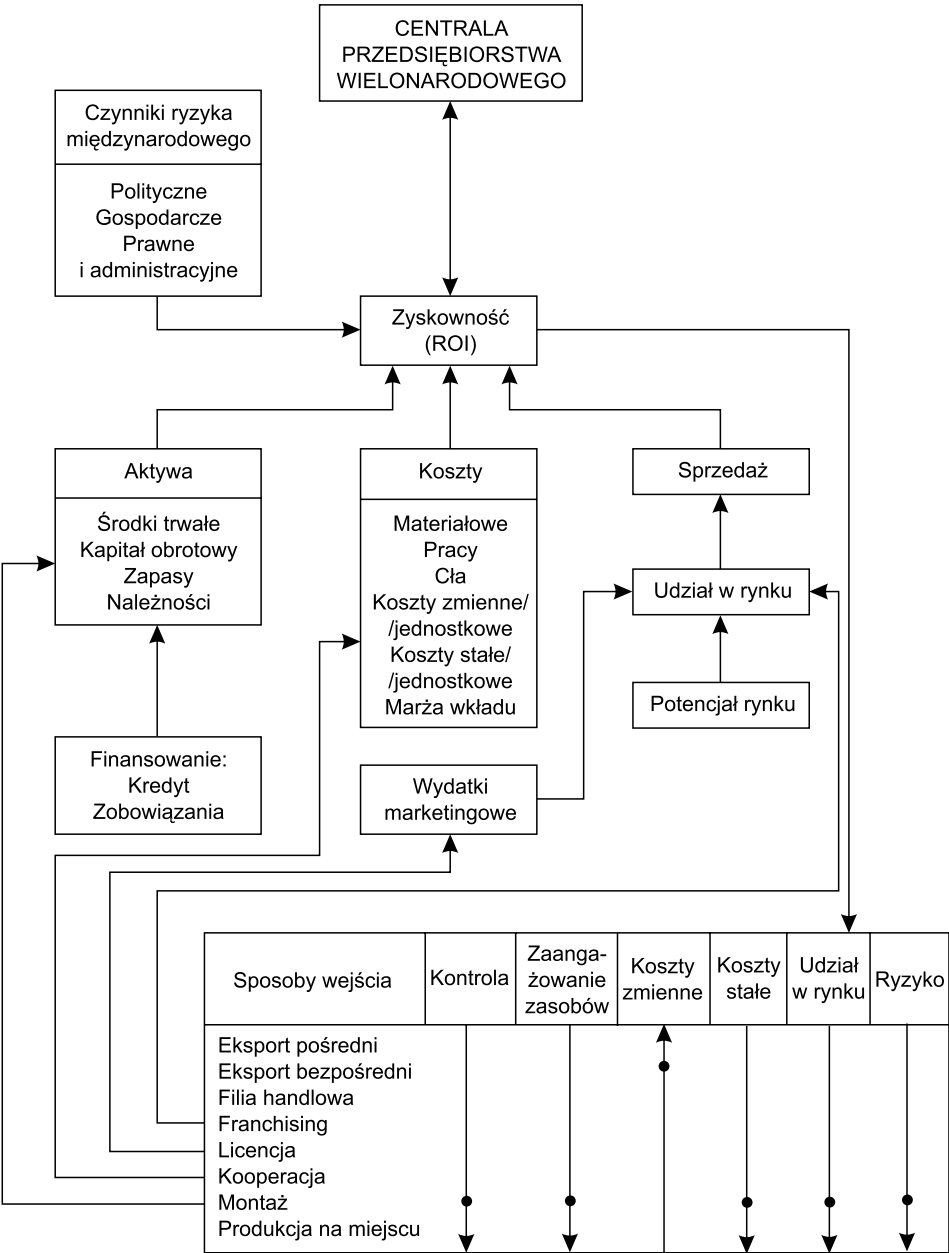
Należy wykorzystywać rozwiązania eliminujące lub utrudniające możliwości stosowania zachowań typu *free-riding*. Środkiem spełnienia tego postulatu jest wysoki stopień kontroli. Wysoki stopień kontroli jest stosowany na przykład po to, aby zapobiegać degradacji marki firmy na rynku ekspansji — nieodpowiedzialne zachowania *free-riders* mogą bowiem w konsekwencji doprowadzić do nadszarpnięcia wizerunku i marki firmy wchodzącej na rynek zagraniczny.

Model Andersona i Gatignona wnosi duży koncepcyjny wkład do rozważań nad wyborem adekwatnej formy wejścia na rynek zagraniczny. Zwraca się w nim uwagę na elementy stanowiące trzon teorii kosztów transakcyjnych, pomijane lub nieuwzględniane w innych przedstawianych tutaj modelach. Ze względu na swoją jednostronność (koncentracja uwagi na jednej zmiennej — kontrola) może być niezwykle cennym, uzupełniającym elementem procesu podejmowania decyzji o wyborze formy ekspansji zagranicznej.

Kalkulacja opłacalności (procedura Jeanneta i Hennesseya)

Ujęta w tym modelu kalkulacja opłacalności jest prowadzona z perspektywy centrali przedsiębiorstwa wielonarodowego (Jeannet, Hennessey, 1988, s. 297–299; 1998, s. 331–336). Przedsiębiorstwo dokonuje analizy możliwych sposobów wejścia na rynki zagraniczne ze względu na kryterium zyskowności, czyli stopy zwrotu z inwestycji (*return on investment* — ROI). Z finansowego punktu widzenia najlepszy jest ten sposób prowadzenia ekspansji na danym rynku, który zapewnia najwyższą stopę zwrotu. Analiza powinna dotyczyć dłuższego okresu — zazwyczaj jest to okres obejmujący od 3 do 5 lat. Na rysunku 26 przedstawiono ideowy schemat analizy. Główne kryterium wyboru, zyskowność, jest skorygowane przez wzięcie pod uwagę czynników ryzyka, związanych z faktem prowadzenia przez firmę operacji międzynarodowych. Dla każdej formy wejścia są badane i analizowane konsekwencje w dziedzinie aktywów firmy, kosztów oraz sprzedaży. Poszczególne sposoby wejścia są rozważane ze względu na czynnik kontroli, wielkość zaangażowanych zasobów, wysokość kosztów stałych i kosztów zmiennych, udział w rynku oraz ryzyko. W tablicy 8 pokazano sposób ujęcia oczekiwanych konsekwencji wyboru dowolnego sposobu wejścia. Każdy sposób pociąga za sobą konsekwencje dla zaangażowanych aktywów i wymagania określenia sposobu ich finansowania (pasywa), a także wpływa na wielkość realizowanej sprzedaży oraz poziom kosztów. W procedurze Jeanneta i Hennesseya wykorzystano typowy schemat analizy finansowej, stosowany w ramach przygotowywania tzw. *feasibility*

Rysunek 26
Schemat ideowy procedury Jeanneta i Hennesseya



U w a g a: Kierunek strzałki oznacza wzrost wartości danego czynnika.
Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie: Jeannet, Hennessey (1988, s. 297).

studies (studiów wykonalności), opierający się z jednej strony na szacunku aktywów i pasywów przedsięwzięcia inwestycyjnego, a z drugiej strony na estymacjach przyszłych przychodów i kosztów eksploatacji. Autorzy procedury sugerują przywiązywanie dużej wagi do mogących wystąpić czynników ryzyka, w związku z czym rekomendują sporządzanie analiz wrażliwości oraz przygotowanie scenariuszy zdarzeń w razie wystąpienia ryzyka.

Procedura Jeanneta i Hennesseya wyróżnia się spośród innych metod kompleksowością ujęcia i uniwersalnością zastosowania. Dąży się do tego, by objąć nią wszystkie możliwe konsekwencje wyboru określonej formy ekspansji, a także można ją wykorzystać do analizy i oceny wszystkich możliwych sposobów wejścia

Tablica 8

Sprawozdanie do analizy finansowej danej formy wejścia według Jeanneta i Hennesseya

Zmienne	Wzrost	Spadek	Saldo
<u>AKTYWA</u> Gotówka Należności Zapasy Maszyny Budynki Ziemia	Nowe zasoby konieczne do wejścia na dany rynek	Likwidacja zasobów dzięki przesunięciu działań	Nowe aktywa netto
<u>PASYWA</u> Zobowiązania Kredyty	Nowe zobowiązania konieczne do wejścia	Redukcja zobowiązań dzięki przesunięciu działań	Nowe zobowiązania netto
<u>KOSZTY</u> Jednostkowe koszty zmienne Materiały Praca	Wielkość kosztów ziennych w nowych operacjach	Strata korzyści skali w wyniku przesunięcia działań	Koszty zmienne netto po wejściu (we wszystkich oddziałach)
Jednostkowe koszty stałe Nadzór Marketing Administracja Inne	Miejscowe koszty stałe	Strata wkładu w wyniku przesunięcia działań	Koszty stałe netto wejścia
Koszty jednostkowe ogółem			Wzrost kosztu ogółem
<u>SPRZEDAŻ</u>	Sprzedaż	Strata sprzedaży w wyniku przesunięcia (w innych oddziałach)	Dodatkowa sprzedaż netto

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jeannet, Hennessey (1988, s. 298–299).

na rynek zagraniczny. Jej przydatność jest dodatkowo wzmocniona przez fakt, że można ją wykorzystywać do symulacji efektów zastąpienia jednej formy ekspansji inną, co może się zdarzać zwłaszcza w firmach prowadzących rozbudowane, zróżnicowane i zmieniające się w czasie operacje zagraniczne.

Analiza strategii wejścia na rynki zagraniczne według Buckleya i Cassona

— rozszerzenie podejścia do internalizacji

Model Buckleya i Cassona jest modelem uogólniającym cały zestaw wszelkich możliwych form zagranicznej ekspansji firmy (Buckley, Casson, 1998, s. 539–561). W swej podstawowej wersji model jest dość prosty, daje jednak duże możliwości rozpatrywania bardziej szczegółowych wariantów postępowania, co może prowadzić do jego znacznej komplikacji. Model odnosi się *explicite* do: eksportu, licencjonowania, joint venture i filii własnej. Dodatkowo uwzględniony jest w nim wybór między przejęciem i inwestycją *greenfield*, a także są analizowane opcje związane z poddostawami (*subcontracting*) i franchisingiem. Zaletą modelu jest także rozróżnienie inwestycji w obiekty produkcyjne i inwestycji w obiekty handlowe (dystrybucyjne).

W omawianym modelu w szerokim zakresie uwzględniono i wykorzystano najnowszy dorobek teoretyczny w zakresie teorii przedsiębiorstwa międzynarodowego oraz teorii organizacji branży (*industrial organization*). Zgodnie z tym dorobkiem na decyzje firmy o sposobie ekspansji zagranicznej mają wpływ następujące czynniki: koszty związane z daną lokalizacją, czynniki związane z internalizacją, zmienne finansowe, czynniki kulturowe (zaufanie i dystans psychiczny), struktura rynku, strategia konkurencji, koszty adaptacji do środowiska lokalnego i koszty prowadzenia działalności gospodarczej za granicą. W modelu Buckleya i Cassona dąży się do objęcia wszystkich tych czynników i analizuje się ich wzajemne oddziaływania w sposób uporządkowany i systematyczny.

Podstawowa wersja modelu zawiera wiele dość restrykcyjnych założeń. Możliwe jest uchylenie poszczególnych założeń, co zwiększa stopień realizmu rozważań, ale też prowadzi do komplikacji modelu. W modelu przyjęto trzy grupy założeń:

- założenia dotyczące firmy wchodzącej na rynek zagraniczny,
- założenia dotyczące konkurenta w kraju goszczącym,
- założenia odnoszące się do joint venture.

Założenia dotyczące firmy wchodzącej na rynek zagraniczny:

- firma zlokalizowana w kraju macierzystym podejmuje po raz pierwszy próbę ekspansji zagranicznej;
- popyt zagraniczny na produkt firmy jest doskonale elastyczny przy cenie p_1 aż do pewnej wielkości, przy której staje się całkowicie nieelastyczny; oznacza to, że po przekroczeniu pewnego progu ilości sprzedaży produktu

nieemożliwe jest dalsze zwiększenie sprzedaży mimo obniżki cen; wynika to z rozmiarów rynku zagranicznego x ;

- należy rozróżnić działalność produkcyjną P i działalność dystrybucyjną D ; dystrybucja musi się odbywać na rynku ekspansji (zagranicznym), produkcja może być realizowana w kraju macierzystym lub w kraju ekspansji;
- produkcja opiera się na wykorzystaniu technologii, która jest wynikiem prac badawczo-rozwojowych R , dystrybucja natomiast zależy od działalności marketingowej M ;
- wchodzący na rynek zagraniczny (po raz pierwszy) nie zna rynku i nie prowadzi tam działalności marketingowej M ; wiedza o rynku może zostać z upływem czasu nabyta w wyniku uczenia się na błędach, jednak wymaga poniesienia kosztów wejścia m (*learning costs*);
- w modelu autorzy wyróżniają trzy tzw. produkty pośrednie (*intermediate products*) — technologię przepływającą od R do P ; doświadczenie marketingowe przekazywane od M do D ; fizyczny przepływ produktów od P do D ; pominięto wewnętrzny przepływ informacji od R do M , gdyż w przypadku każdego sposobu wejścia ma on identyczną wartość;
- produkcja wytworzona w kraju macierzystym musi zostać wyeksportowana; dodatkowe koszty produkcji na eksport z obejmują koszty transportu oraz obciążenia taryfowe pomniejszone o oszczędności związane z niepodejmowaniem produkcji za granicą, czyli koszty szkolenia nowych pracowników oraz utratę korzyści skali;
- firma dokonująca ekspansji ma do wyboru różne warianty ekspansji w związku z prowadzeniem i kontrolowaniem na rynku zagranicznym:
 - P i D ,
 - tylko P — zmusza to do korzystania z obcej sieci dystrybucji (*franchising*),
 - tylko D — oznacza to eksport z kraju macierzystego lub *subcontracting*,
 - ani P , ani D — firma dokonująca ekspansji udziela lokalnemu (na rynku ekspansji) przedsiębiorstwu licencji na produkcję i dystrybucję produktu;
- nie ma możliwości zdobycia wiedzy marketingowej od zewnętrznych konsultantów; wiedza ta jest zdobywana tylko dzięki własnej działalności M ; firma wchodząca może wykorzystywać czyjąś wiedzę tylko na podstawie umowy *franchisingowej* z partnerem lokalnym, utworzenia z nim *joint venture* lub nabycia od niego systemu dystrybucji;
- koszt transferu jest znaczny, jest bowiem związany z kontrolą, dlatego też koszty transakcyjne w przypadku *subcontractingu* są większe od kosztów wewnętrznych o t_1 ; podobnie koszty licencjonowania przewyższają koszty wewnętrzne o t_2 , przy czym $t_2 \geq t_1$;
- jeśli wchodząca firma nie ma własnego systemu dystrybucji, przepływ między P i D tworzy dodatkowe koszty transakcyjne t_3 ;
- niektóre sposoby wejścia mogą zostać zrealizowane poprzez inwestycje typu *greenfield* lub przejęcie innej firmy na rynku ekspansji;

- przejęcie innej firmy wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów budowy zaufania wewnątrz powstałej organizacji: q_1 — w wypadku przejęcia obiektów produkcyjnych; q_2 — w wypadku przejęcia sieci dystrybucji oraz q_3 , gdy przejmowane są jedne i drugie obiekty — w tym wypadku są to koszty związane z przepływem towarów między P i D .

Założenia dotyczące konkurenta w kraju goszczącym:

- na rynku kraju ekspansji (kraju goszczącego) działa jeden konkurent zajmujący pozycję monopolistyczną; ma on wiedzę M , ale sam nie prowadzi R , w związku z czym jego koszty są wyższe, niż koszty firmy podejmującej ekspansję;
- lokalny konkurent zachowuje się pasywnie w negocjacjach na temat przejęcia, gdyż zdaje sobie sprawę, że w konfrontacji z potencjalnym konkurentem dysponującym własną technologią najlepszym dla niego rozwiązaniem jest ulegnięcie woli (zawarcie kompromisu) firmy dokonującej ekspansji;
- dostosowanie infrastruktury lokalnego konkurenta do potrzeb firmy wchodzącej pociąga za sobą koszty a , ponoszone zarówno w wypadku inwestycji bezpośredniej, jak i licencjonowania oraz franchisingu, jednakże konkurent lokalny może dysponować dodatkową wiedzą o lokalnej produkcji (taką wiedzą nie dysponuje wchodzący), w wyniku czego koszty adaptacji mogą być ujemne; jest to równoznaczne z możliwością wystąpienia sytuacji, w której koszty przejęcia lokalnej firmy i jej dostosowania do potrzeb wchodzącego są niższe niż koszty realizacji inwestycji typu *greenfield*;
- korzystanie z systemu dystrybucji lokalnego konkurenta nie wiąże się z koniecznością ponoszenia kosztów dostosowania; dodatkowo przynosi ono firmie wchodzącej korzyści w postaci wiedzy M ;
- przejęcie konkurenta lokalnego daje firmie wchodzącej pozycję monopolistyczną na rynku, gdyż wejście innej firmy na rynek staje się niemożliwe, a konkurent zostaje pozbawiony możliwości dodatkowego inwestowania; z kolei inwestycja typu *greenfield* prowadzi do powstania duopolu na rynku — w dziedzinie produkcji i(lub) dystrybucji;
- jeśli lokalny rywal pozostaje właścicielem obiektów produkcyjnych P i dystrybucyjnych D , to nadal jest on potencjalnym konkurentem, gdyż może powrócić do własnej działalności; jeśli wchodzący zawrze z nim kontrakt subcontractingowy, a ma on własną sieć dystrybucji, to może pozostać konkurentem na rynku dóbr finalnych; w takim wypadku każda próba ustanowienia przez wchodzącego ceny monopolowej zachęci go do podjęcia własnej produkcji; w związku z tym wchodzący musi obniżyć cenę monopolową do ceny limitowanej $p_2 < p_1$, aby zniechęcić konkurenta do wykorzystywania sieci dystrybucji do własnych celów; również w wypadku umowy franchisingowej lokalny konkurent może powrócić do dystrybucji swojej własnej produkcji; mając na uwadze uniknięcie tego rodzaju sytuacji, wchodzący powinien ustalić cenę, która po potrąceniu kosztów dystrybucji

jest równa cenie p_2 ; jeśli franchisobiorca jest jedynym dystrybutorem, to finalni odbiorcy płacą cenę monopolową, natomiast różnica między ceną limitowaną a ceną monopolową przypada franchisobiorcy; w innym wypadku wchodzący musi ponosić koszty konkurencji $s = (p_1 - p_2)x$ równe kosztom utraconej sprzedaży;

- kontrakt licencyjny w odróżnieniu od subcontractingu lub franchisingu jest traktowany jako umowa długoterminowa; jego zawarcie daje konkurentowi (licencjobiorcy) władzę monopolową na rynku, ale jednocześnie pozwala wchodzącemu uzgodnić takie warunki, aby również on mógł z tej przewagi korzystać;
- dla wchodzącego jedynym sposobem uniknięcia konkurencji na rynku ekspansji jest, poza udzieleniem licencji, przejęcie lokalnego systemu produkcyjnego i(lub) dystrybucyjnego; przyjmuje się, że koszty przejęcia są równe nakładom na budowę inwestycji typu *greenfield*.

Założenia odnoszące się do joint venture:

- udziały obu partnerów (firmy dokonującej ekspansji i firmy lokalnej) są równe i wynoszą 50%; joint venture nie wymaga dodatkowych inwestycji, a firma wchodząca wykupuje część udziałów lokalnego konkurenta; joint venture związane z działalnością produkcyjną wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów przystosowania do nowej technologii; joint venture, podobnie jak przejęcie, gwarantuje przewagę monopolistyczną na rynku ekspansji;
- zawieranie joint venture implikuje konieczność poniesienia kosztów budowy zaufania:
 - dla technologii j_1 ,
 - dla wiedzy marketingowej j_2 ,
 - dla fizycznego przepływu produktów j_3 ;
- koszty wejścia m (*learning costs*), koszty adaptacji a oraz koszty budowy zaufania j_i ($i = 1, 2, 3$) są ponoszone jednorazowo przy rozpoczęciu działalności oraz są finansowane kredytem oprocentowanym na poziomie r ; dodatkowe koszty produkcji eksportowej z w kraju macierzystym oraz koszty transakcyjne t_i ($i = 1, 2, 3$) są ponoszone w każdym rozpatrywanym okresie.

Jak wynika z przedstawionego zestawu założeń, omawiany model jest dość skomplikowany i w wypadku zmiany niektórych założeń są w nim możliwe kolejne komplikacje. Model pozwala na identyfikację wszystkich możliwych sposobów wejścia na rynki zagraniczne, oszacowanie rentowności każdego z nich oraz wybór strategii przynoszącej najwyższą rentowność. Wymiary (problemy) każdej możliwej strategii przedstawiają się następująco:

- gdzie jest zlokalizowana produkcja?
- czy właścicielem produkcji jest firma wchodząca?
- czy właścicielem dystrybucji jest wchodzący?
- czy własność jest wyłączna czy też dzielona w formie joint venture?

- czy własność jest zapewniona dzięki przejęciu, czy dzięki inwestycji typu *greenfield*?

Uwzględniając cztery pierwsze zmienne, otrzymujemy dwanaście możliwych strategii wejścia na rynek zagraniczny, a uwzględniając dodatkowo piąty wymiar, w sześciu z tych strategii możemy dodatkowo wyróżnić warianty (zob. tablica 7, s. 139).

Wyprowadzenie równań zysku

Dla każdej wchodzącej w grę strategii wejścia na rynki zagraniczne jest możliwe zapisanie równania zysku, w którym będą uwzględnione wyszczególnione wcześniej założenia. Niektóre pozycje kosztów i przychodów są jednakowe dla wszystkich sposobów wejścia, w związku z czym znoszą się one i można je pominąć przy porównaniu efektów finansowych strategii. W ten sposób powstają równania zysku dla każdej formy wejścia, uwzględniające wyłącznie elementy odbiegające od normy zysku. Przez normę zysku rozumie się tutaj efekt realizacji inwestycji bezpośrednio w idealnych warunkach, gdy firma zna lokalny rynek i nie napotyka miejscowej konkurencji. Norma zysku to zysk będący efektem sprzedaży po cenie monopolowej p_1 , sprzedaży pomniejszonej o koszt produkcji *greenfield*, koszt dystrybucji *greenfield*, koszt wewnętrznego transferu technologii oraz koszty wewnętrznego transferu produktów między produkcją a dystrybucją.

Jeśli dostępne strategie porównamy z normą zysku rozumianą w przedstawiony sposób, to okaże się, że strategie te powodują dodatkowe koszty. Koszty te przedstawiono w tablicy 9. Indeksy przypisane poszczególnym kosztom korespondują z indeksami strategii z tablicy 7. Koszty ponoszone jednorazowo przy wejściu na rynek są skorygowane o wysokość stopy procentowej.

Z teorii wynika, że należy wybrać strategię o najniższych kosztach. W zależności od tego, jak będą się kształtować poszczególne elementy kosztów, część strategii okaże się bardziej efektywna od innych strategii.

W tablicy 10 przedstawiono porównawczą analizę wpływu zmian poszczególnych zmiennych wyjaśniających na skłonność do wybrania określonej strategii. Z tablicy wynika, czy wzrost danej zmiennej zwiększa (+), czy zmniejsza (–) skłonność do zastosowania danej strategii.

Manipulowanie założeniami odnośnie do wysokości poszczególnych pozycji kosztów pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- wzrost z , wynikający z istnienia barier taryfowych, kosztów transportu i utraty korzyści skali, skłania do produkcji za granicą oraz licencjonowania;
- wzrost a , związany ze znaczną specyfiką technologii wchodzącego, zniechęca do przejęć i licencji na korzyść inwestycji typu *greenfield*;
- wzrost kosztów budowy zaufania q zachęca do wyboru inwestycji typu *greenfield* i porozumień kontraktowych kosztem przejęć;
- wysokie koszty zdobywania wiedzy o rynku zagranicznym m skłaniają do przejęć, licencjonowania i franchisingu, a zniechęcają do subcontractingu i inwestycji typu *greenfield* w system dystrybucji;

Tablica 9

Porównanie kosztów poszczególnych strategii z normą zysku

$C_{1.1} =$					s	$+ rm$
$C_{1.2} =$		rq_1	$+ rq_2$	$+ ra$		
$C_{1.3} =$			rq_2	$+ rq_3$		
$C_{1.4} =$		rq_1		$+ rq_3$	$+ ra$	$+ rm$
$C_{2.1} =$				t_3	$+ s$	
$C_{2.2} =$		rq_1		$+ t_3$	$+ ra$	
$C_{3.1} =$		t_1		$+ t_3$	$+ ra$	$+ s$
$C_{3.2} =$		t_1	$+ rq_2$	$+ t_3$	$+ ra$	
$C_{4.1} =$	z				$+ s$	$+ rm$
$C_{4.2} =$	z		$+ rq_2$	$+ rq_3$		
$C_5 =$	z			$+ t_3$	$+ s$	
$C_6 =$			t_2		$+ ra$	
$C_7 =$		rj_1	$+ rj_2$		$+ ra$	
$C_8 =$		rj_1		$+ rj_3$	$+ ra$	
$C_9 =$		t_1	$+ rj_2$	$+ rj_3$	$+ ra$	
$C_{10} =$	z		$+ rj_2$	$+ rj_3$		$+ s/2$
$C_{11.1} =$			rj_2	$+ rj_3$		$+ s/2$
$C_{11.2} =$		rq_1	$+ rj_2$	$+ rj_3$	$+ ra$	
$C_{12.1} =$		rj_1		$+ rj_3$	$+ ra$	$+ s/2$
$C_{12.2} =$		rj_1	$+ rj_2$	$+ rj_3$	$+ ra$	

c_{ij} — koszt danej strategii $i = (1, 2, ..., 12)$, $j = (1, 2, 3, 4)$,

z — dodatkowe koszty produkcji eksportowej w kraju macierzystym,

r — stopa procentowa,

q_1 — koszty budowy zaufania w przypadku przejęcia infrastruktury produkcyjnej,

q_2 — koszty budowy zaufania w przypadku przejęcia sieci dystrybucji,

q_3 — koszty budowy zaufania w przypadku przepływu produktów między P i D nowo przejętej infrastruktury,

t_1 — dodatkowe koszty transakcyjne związane z subcontractingiem,

t_2 — koszty transakcyjne związane z licencjonowaniem,

t_3 — koszty transakcyjne związane z przepływem towarów w przypadku nieposiadania własnej sieci dystrybucji,

j_1 — koszty budowy zaufania dla przepływu technologii w joint venture,

j_2 — koszty budowy zaufania dla przepływu wiedzy marketingowej z joint venture,

j_3 — koszty fizycznego przepływu produktów w joint venture,

a — koszty adaptacji technologii produkcji zakładu produkcyjnego wchodzącego na rynek,

s — koszty konkurencji (koszt skłonności konkurenta lokalnego na rynku ekspansji do konkurencji cenowej; w innym ujęciu jest to wartość z umowy o podziale zysków między firmą dokonującą ekspansji a lokalnym rywalem),

m — koszty zdobycia wiedzy poprzez własny system dystrybucji (*learning costs*).

Źródło: Jak tablicy 7, s. 549.

Tablica 10

Porównawcza analiza statyczna wpływu zmian zmiennych wyjaśniających na skłonność do wybrania określonej strategii

	<i>a</i>	<i>j</i> ₁	<i>j</i> ₂	<i>j</i> ₃	<i>m</i>	<i>q</i> ₁	<i>q</i> ₂	<i>q</i> ₃	<i>r</i>	<i>s</i>	<i>t</i> ₁	<i>t</i> ₂	<i>t</i> ₃	<i>z</i>
1.1	+	+	+	+	–	+	+	+	+	–	+	+	+	+
1.2	–	+	+	+	+	–	–	+	?	+	+	+	+	+
1.3	+	+	+	+	+	+	–	–	?	+	+	+	+	+
1.4	–	+	+	+	–	–	+	–	?	+	+	+	+	+
2.1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	–	+	+	–	+
2.2	–	+	+	+	+	–	+	+	?	+	+	+	–	+
3.1	–	+	+	+	–	+	+	+	?	–	–	+	–	+
3.2	–	+	+	+	+	+	–	+	?	+	–	+	–	+
4.1	+	+	+	+	–	+	+	+	+	–	+	+	+	–
4.2	+	+	+	+	+	+	–	–	?	+	+	+	+	–
5	+	+	+	+	+	+	+	+	+	–	+	+	–	–
6	–	+	+	+	+	+	+	+	?	+	+	–	+	+
7	–	–	–	+	+	+	+	+	?	+	+	+	+	+
8	–	–	+	–	+	+	+	+	?	+	+	+	+	+
9	–	+	–	–	+	+	+	+	?	+	–	+	+	+
10	+	+	–	–	+	+	+	+	?	?	+	+	+	–
11.1	+	+	–	–	+	+	+	+	?	?	+	+	+	+
11.2	–	+	–	–	+	–	+	+	?	+	+	+	+	+

Źródło: Jak tablicy 7, s. 554.

- wysokie koszty transakcyjne t_3 przepływu produktów między produkcją a siecią dystrybucji firmy zachęcają do integracji pionowej, która może zostać zapewniona poprzez jednoczesne inwestycje w produkcję i dystrybucję, eksport do własnej sieci dystrybucji, sprzedaż licencji mocno zintegrowanej pionowo firmie lokalnej lub utworzenie joint venture;
- wysokie koszty transakcyjne t_1 zniechęcają do subcontractingu na korzyść inwestycji bezpośrednich;
- subcontracting nie jest atrakcyjnym sposobem wejścia na rynek zagraniczny; nie daje wchodzącemu wiedzy o rynku, dodatkowo umacnia pozycję jego lokalnego konkurenta, który, po wygaśnięciu umowy subcontractingu, może sam rozpocząć produkcję; powodem stosunkowo częstego wykorzystywania tej formy wejścia na rynek zagraniczny jest dostęp do tanich lokalnych zasobów, np. siły roboczej — ten motyw nie jest jednak uwzględniony w omawianym modelu;
- możliwość wykorzystania przewagi monopolistycznej połączona z wysokimi kosztami konkurencji s powoduje, że są faworyzowane strategie, które dają

wchodzącemu na rynek zagraniczny wysoki stopień kontroli nad systemem produkcji i dystrybucji lokalnego rywala; skłania to do przejęć, a nie do inwestycji typu *greenfield*, oraz do umów długoterminowych (np. licencjonowanie) zamiast krótkoterminowych (franchising, subcontracting);

- joint venture o charakterze dystrybucyjnym jest skutecznym sposobem wejścia w przypadku wysokich kosztów zdobywania doświadczenia m , zniechęcających do budowy systemu dystrybucji od podstaw, wysokich kosztów budowy zaufania q_1 , zniechęcających do przejęcia systemu dystrybucji lokalnego konkurenta, wysokich kosztów przepływu towarów t_3 , zniechęcających do franchisingu oraz wysokich kosztów transakcyjnych t_2 , zniechęcających do licencjonowania; tworzenie joint ventures produkcyjnych niezwiązanych z siecią dystrybucji nie ma większego sensu;
- wybór między inwestycjami typu *greenfield* a przejęciami zależy w dużym stopniu od struktury rynku — inwestycje typu *greenfield*, w przeciwieństwie do przejęć firm lokalnych, zwiększają konkurencję na rynku ekspansji i lokalną produkcję.

Omówiony model wyróżnia się na tle wcześniej przedstawionych metod wyboru sposobu wejścia swoją złożonością i wielowariantowością. Przyjęte założenia mogą być zmieniane, przez co uzyskuje się lepsze dopasowanie modelu do rzeczywistej sytuacji firmy wchodzącej na rynek zagraniczny. Jak widać, uwzględnienie znacznej liczby zmiennych nie przyczyniło się jednak do wzięcia pod uwagę wszystkich istotnych czynników — przykładami mogą być wcześniej wspomniane nieobjęcie analizą motywu ekspansji ze względu na dostęp do tanich zasobów lokalnych czy rządowe zachęty inwestycyjne na rynku ekspansji. O elastyczności modelu świadczy jednak możliwość wprowadzania dodatkowych założeń, których wcześniej nie uwzględniono.

Metody wyboru oparte na etapie rozwoju i fazie internacjonalizacji

W poprzednim podrozdziale zostały zaprezentowane i przeanalizowane metody wyboru strategii wejścia na rynek zagraniczny, w którym jedynym lub najważniejszym kryterium wyboru było kryterium efektywności (zysk, rentowność). W podejściu racjonalnym zysk jest czynnikiem determinującym wybory. Oprócz zysku występują jeszcze inne kryteria, które są brane pod uwagę. Należy jednak zauważyć, że jeśli rozumowanie prowadzimy w ramach racjonalnego modelu decyzyjnego, to te pozostałe kryteria, czasami bardziej, czasami mniej artykułowane w różnych modelach, są jednak w rezultacie podporządkowane kryterium efektywności. Z tego punktu widzenia uzasadnione jest rozróżnianie efektywności krótkookresowej i efektywności rozważanej w dłuższym czasie. Można więc zaryzyko-

wać stwierdzenie, że nawet jeśli w krótkim okresie rezygnujemy z bezwzględnego priorytetu dla kryterium efektywności, robimy to z myślą o tym, aby maksymalizować zyski długookresowe.

Omawiane w tym podrozdziale modele są modelami komplementarnymi, a nie substytucyjnymi w stosunku do modeli opierających się na kryterium efektywności. Zwraca się w nich uwagę na to, że powodzenie (a więc także sukces efektywnościowy) różnych strategii ekspansji może być w znacznym stopniu uzależnione od zdobytego wcześniej doświadczenia, związanego z zaangażowaniem firmy w internacjonalizację w przeszłości. Modele te wskazują także na to, że strategie możliwe do realizacji w przyszłości zależą od drogi przebytej w przeszłości (*path dependence*). Inaczej mówiąc, z modeli tych wynika, że procesy internacjonalizacyjne mogą podlegać uwarunkowaniom historycznym i że w pewnych sytuacjach jest wskazane podejście etapowe i ewolucyjne, zamiast dowolnego przeskakiwania faz internacjonalizacji.

Faza cyklu życia produktu/branży (model Vernona)

W modelu cyklu życia zakłada się, że „życie” większości produktów³² dzieli się na kilka podobnych faz, które następują jedna po drugiej i różnią się między sobą pod wieloma względami. Najczęściej wymieniane fazy to: faza nowego produktu (wejścia na rynek), faza dojrzewania, faza produktu standardowego, faza produktu schyłkowego. Zasługą Vernona było odniesienie tych faz do produkcji i wymiany międzynarodowej. Model cyklu życia w wersji Vernona opiera się na następujących założeniach (Vernon, 1966; Buckley, 2002, s. 113–118):

- gusty konsumentów w różnych krajach są zróżnicowane,
- proces produkcji jest zdeterminowany przez korzyści skali,
- przepływ informacji ponad granicami jest ograniczony,
- w miarę upływu czasu techniki wytwarzania produktów oraz ich charakterystyki międzynarodowe zmieniają się, a sposób tych zmian jest w dużej mierze przewidywalny.

Omówione w dalszej części pracy spostrzeżenia Vernona były oparte na obserwacji zarówno gospodarki amerykańskiej, jak i zachowań amerykańskich korporacji prowadzących ekspansję międzynarodową. Vernon sformułował prawidłowość, iż badania nad nowymi produktami są najczęściej podejmowane w krajach wysoko rozwiniętych, w których istnieje odpowiednio zamożna populacja klientów, do których można skierować ofertę. Początkowo nowy produkt jest sprzedawany wyłącznie na rynku krajowym, następnie jest udoskonalany i standaryzowany,

³² Analogicznie koncepcja cyklu życia jest także odnoszona do firm, branż, organizacji, technologii itp.

czemu towarzyszy produkcja na coraz większą skalę. Wzrost produkcji umożliwia osiągnięcie korzyści skali, co zachęca do podjęcia próby ekspansji eksportowej. Powodzenie eksportu z kolei stanowi impuls do zakładania na rynkach ekspansji filii produkcyjnych z myślą o wykorzystaniu posiadanej przewagi konkurencyjnej i jednocześnie obniżce kosztów produkcji. Po wejściu produktu w fazę dojrzałości pojawiają się modyfikacje produkcji, a także wzrasta natężenie walki konkurencyjnej. W momencie gdy zaczyna dominować konkurencja cenowa, produkcja jest przenoszona do krajów mniej rozwiniętych, w których są niższe koszty produkcji (tańsza siła robocza).

Prawidłowości charakterystyczne dla cyklu życia produktu w ujęciu międzynarodowym przedstawiono na rysunku 27. W zachowaniach firmy międzynarodowej dokonującej ekspansji na rynki zagraniczne można wyróżnić cztery fazy.

W fazie pierwszej firma wprowadzająca innowację (nowy produkt) wytwarza wyłącznie w kraju macierzystym i tam sprzedaje. Wprowadzenie nowego produktu na rynek wiąże się z koniecznością poniesienia znacznych kosztów. Jeśli produkt istotnie się różni od dotychczasowych produktów, firma może zaproponować wysoką cenę i zrealizować rentę monopolową, ponieważ pierwsi nabywcy innowacyjnych produktów są zazwyczaj mało wrażliwi na cenę. Jeśli wprowadzenie produktu zakończy się sukcesem, następuje wzrost produkcji, dzięki czemu obniżają się koszty jednostkowe, dochodzi do spadku cen. Dynamiczny rozwój rynku zachęca do wejścia konkurencję, po której pojawieniu się dochodzi do wzrostu nasycenia rynku i spadku zysków.

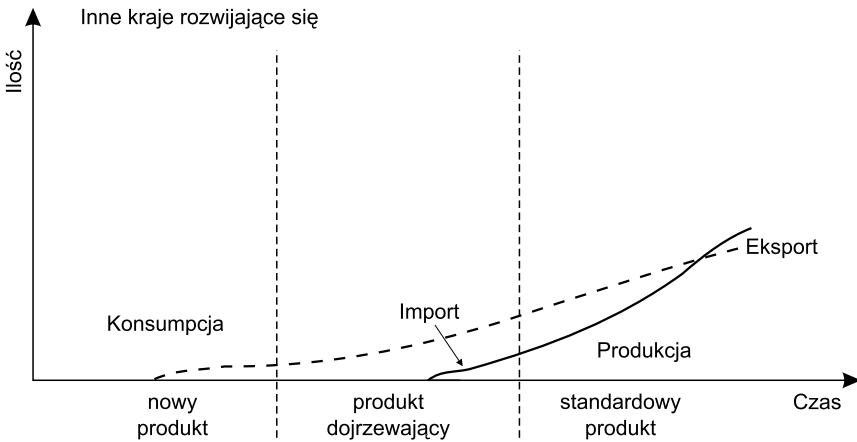
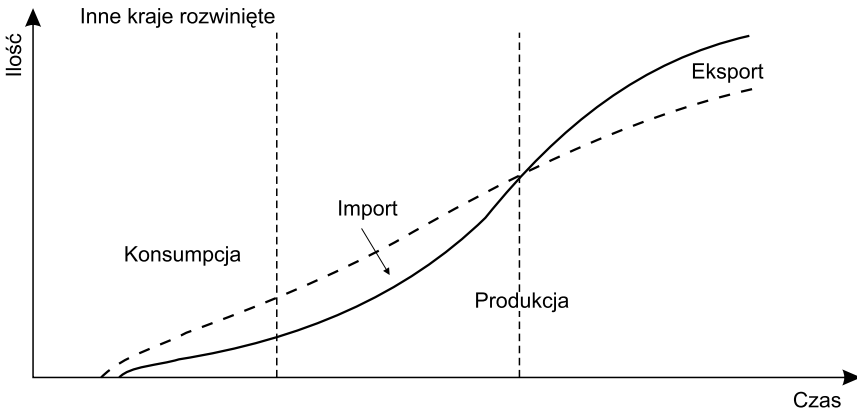
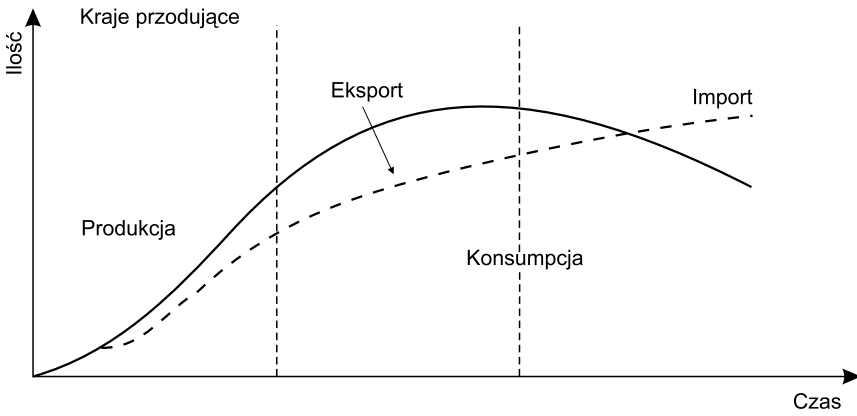
W fazie drugiej firma, która wprowadziła nowy produkt, zaczyna poszukiwać nowych rynków, na które wchodzi poprzez eksport. Zakładana w modelu niedoskonałość rynku wiedzy i technologii sprawia, że pierwotna przewaga twórcy innowacji może być wykorzystana również za granicą. Pierwszymi rynkami ekspansji są zazwyczaj rynki krajów wysoko rozwiniętych, pod wieloma względami podobne do rynku macierzystego innowatora. Podobieństwo rynków pozwala uniknąć ponoszenia wysokich kosztów adaptacji do rynków ekspansji. Ekspansja eksportowa umożliwia wydłużenie cyklu życia produktu. W miarę upływu czasu także na rynkach ekspansji zaczyna się pojawiać konkurencja, która ma tendencję do nasilania się. Szczególnie groźni są konkurenci lokalni, gdyż nie muszą ponosić kosztów transportu i opłat celnych.

Cechą fazy trzeciej jest postępujące umacnianie się lokalnych producentów na rynkach ekspansji, u których zauważalny jest postęp technologiczny i którzy systematycznie zwiększają udział w rynku. Firma dokonująca ekspansji eksportowej może napotkać trudności związane z istnieniem dystansu kulturowego oraz bariery rządowe na rynku ekspansji (np. ochrona i wspieranie lokalnych producentów). Częstą reakcją na tego typu sytuację jest zmiana strategii ekspansji i podjęcie własnej produkcji na rynku docelowym.

Z fazą czwartą możemy mieć do czynienia w wypadku produktów cechujących się wysoką pracochłonnością, w produkcji których stosuje się technologie produkcji masowej. W takiej sytuacji firma dokonująca ekspansji zamyka produkcję w tych

Rysunek 27

Cykl życia produktu i wymiany międzynarodowej według Vernona



Źródło: Vernon (1966).

lokalizacjach, gdzie koszty pracy są wysokie, i przenosi ją do krajów z tanią siłą roboczą. Rynek macierzysty jest teraz obsługiwany poprzez import z niektórych rynków ekspansji.

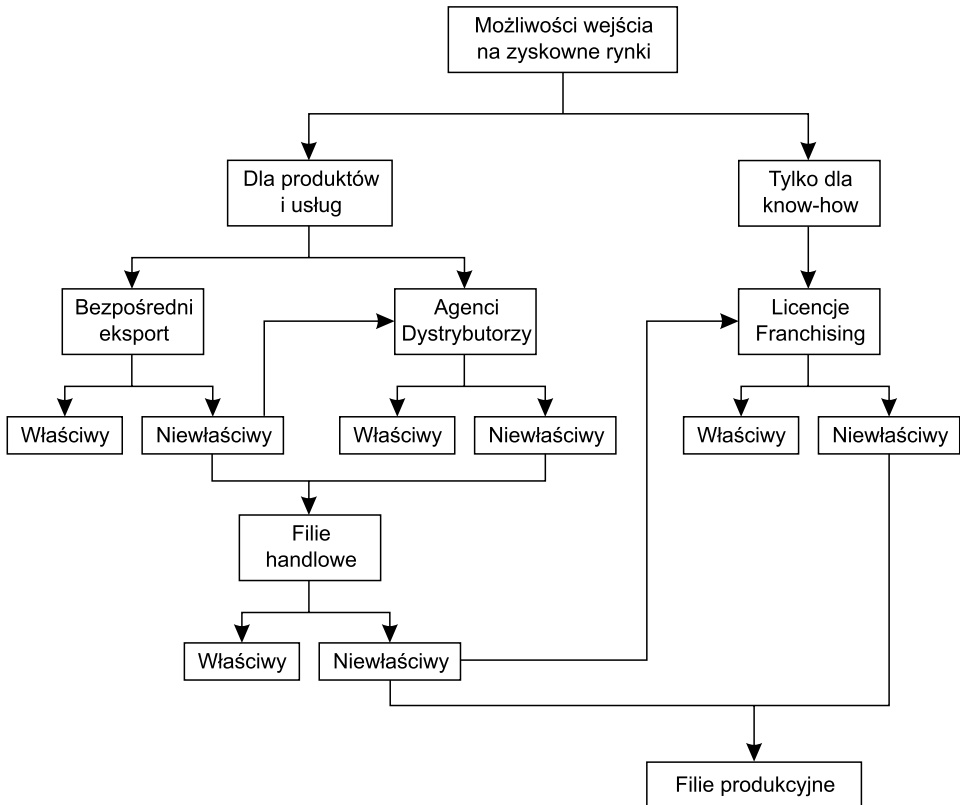
Teoria cyklu życia produktu w odniesieniu do sfery międzynarodowej była w pierwotnej postaci wielokrotnie krytykowana i modyfikowana (Vernon, 1977; 1979). Od czasu gdy została sformułowana, upłynęło kilkadziesiąt lat. Nastąpiły istotne zmiany w zachowaniach przedsiębiorstw międzynarodowych. Nie wszystkie zresztą firmy już w momencie formułowania koncepcji prowadziły ekspansję zgodnie ze wzorcem przyjętym przez opisane przez Vernona firmy amerykańskie. Przede wszystkim obecnie skróciły się poszczególne etapy cyklu życia. Czas, jaki mija od momentu wprowadzenia nowego produktu na rynek do chwili podjęcia produkcji za granicą, jest z reguły bardzo krótki. Ekspansja zagraniczna często jest prowadzona w oderwaniu od utartych szablonów z myślą o uzyskaniu przewagi czasu. Cechą współczesnych korporacji wielonarodowych jest także raczej dwustronna wymiana niż jednostronny przepływ technologii od spółki matki do spółki córki (filii na rynku zagranicznym).

Procedura wyboru odpowiedniej fazy internacjonalizacji — drzewo decyzyjne Brooke’a

Model Brooke’a dotyczy kwestii dostosowania formy ekspansji zagranicznej do etapu rozwoju i zakresu doświadczeń internacjonalizacyjnych przedsiębiorstwa (zob. rysunek 28). Lista opcji strategicznych ekspansji zagranicznej jest podobna do możliwości uwzględnianych w innych modelach. Brooke zwraca jednak uwagę na fakt, że liczba opcji dostępnych dla danej firmy zależy m.in. od doświadczenia międzynarodowego firmy. Im to doświadczenie jest większe, tym lista możliwości szersza. Według Brooke’a poszczególne opcje strategiczne są rozważane nie symultanicznie, lecz stopniowo, a kolejna (bardziej zaawansowana opcja) jest rozważana dopiero wówczas, gdy opcja poprzednia okaże się niezadowolająca. W związku z tym zmiana strategii wejścia może nastąpić na przykład wówczas, gdy wejście eksportowe zakończyło się dużym sukcesem, zdobyciem dużego udziału w rynku i znacznym wzrostem sprzedaży. W tej sytuacji mogą być wskazane zmiana strategii i dokonanie wejścia wymagającego większego zaangażowania zasobów (np. filia własna). Powód zmiany strategii może być jednak zupełnie inny — jeśli dany sposób wejścia staje się nieopłacalny, uzasadniona może być jego zmiana.

Zaletą modelu Brooke’a jest prostota i realizm. W modelu nie uwzględnia się *explicite* wszystkich możliwych strategii, ale ich włączenie do modelu nie nastręcza większych trudności. Stosunkowo proste byłoby na przykład rozbudowanie modelu i uwzględnienie w nim całego zestawu strategii rozważanych w modelu Buckleya i Cassona omówionym na s. 169–176.

Rysunek 28
Drzewo decyzyjne Brooke'a



Źródło: Brooke (1986, s. 40).

Metody wyboru wielokryterowego

W modelach opierających się na podejściu ekonomicznym zakładano, że kryterium efektywności jest decydujące podczas wyboru strategii wejścia na rynki zagraniczne. W modelach uzależnionych od etapu rozwoju firmy i jej zaangażowania we współpracę z zagranicą wskazywano dodatkowo na sekwencyjny, uwarunkowany posiadanym doświadczeniem oraz warunkami zewnętrznymi, charakter procesu internacjonalizacji.

W modelach wyboru wielokryterowego odchodzi się od założenia, że najważniejszym (jedynym) kryterium wyboru formy ekspansji zagranicznej firmy jest zysk. Zwraca się uwagę na to, że najczęściej o wyższości konkretnego sposobu

wychodzenia za granicę decyduje spłot, wypadkowa oddziaływania różnych czynników.

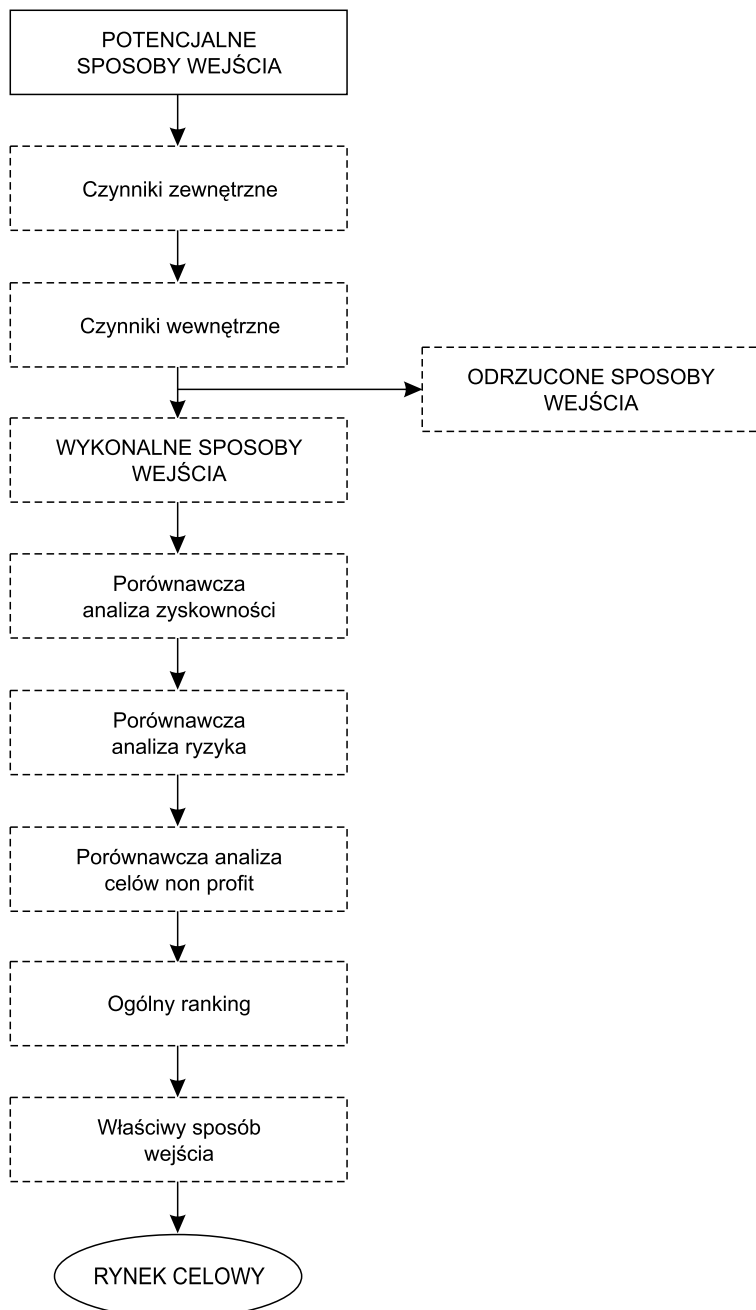
Modele wyboru wielokryteriowego cechują się bardzo pragmatycznym podejściem do podejmowania decyzji w firmach. Modele te także mieszczą się w szeroko rozumianych ramach modelu racjonalnego, jednakże próbuje się w nich oddać złożoność uwarunkowań podejmowanych decyzji, rysując szerokie spectrum czynników, jakie mogą być brane pod uwagę. Istotne jest zwłaszcza to, że w firmach często mamy do czynienia z rezygnacją z poszukiwania rozwiązań optymalnych. Przyczynę tego mogą stanowić duża niepewność zewnętrzna oraz uwzględnianie w jakimś (choćby ograniczonym) stopniu politycznych motywów podejmowania decyzji — może to się objawiać na przykład dążeniem do poszukiwania konsensusu między pracownikami (grupami pracowników) zajmującymi odmienne stanowisko w kwestii ekspansji zagranicznej. W efekcie tych uwarunkowań firma może stosować strategię satysfakcjonującą, kompromisową czy też spełniającą zaledwie minimalne standardy, znacznie odbiegającą od strategii optymalnej. W modelach wyboru wielokryteriowego nawiązuje się szeroko do behawioralnych koncepcji firmy, akcentując okoliczność, że w przedsiębiorstwach często występują obok siebie różne cele, współistnieją odmienne systemy wartości, a nie rzadko pojawiają się między nimi konflikty. Ważne mogą być także na przykład ograniczenia zasobowe — w małych i średnich firmach zdarza się, że wybór możliwej do zrealizowania strategii musi oznaczać, z powodu deficytu niektórych, niezbędnych zasobów, rezygnację ze strategii najbardziej zyskowej (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 260).

Procedura Roota

Model Roota jest procedurą racjonalno-analityczną, służącą do wyboru sposobu wejścia na rynek zagraniczny (Root, 1987, s. 164). Według autora modelu właściwsza strategia wejścia powinna umożliwiać maksymalizację zysków w długim okresie, z jednoczesnym uwzględnieniem ryzyka, posiadanych przez firmę zasobów i jej uwarunkowań strategicznych. W modelu Roota występuje kilka etapów, które przedstawiono na rysunku 29. W pierwszym etapie zdefiniowane zostają potencjalne sposoby wejścia, które są poddawane selekcji z uwzględnieniem oddziaływania czynników zewnętrznych i wewnętrznych (zob. rysunek 30). W wyniku wstępnej selekcji część sposobów wejścia zostaje wyeliminowana jako niemożliwa lub niewłaściwa do wykorzystania w danej sytuacji. W ten sposób zbiór strategii potencjalnych zostaje zredukowany do zbioru strategii wykonalnych. W rozumowaniu Roota podstawową rolę odgrywa oddziaływanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych — rozważenie skutków ich oddziaływania jest podstawową determinantą wyboru strategii wejścia. Do poszczególnych sytuacji opisanych przez konfigurację czynników odnoszą się mniej lub bardziej odpowiadające strategię wejścia — strategię preferowane w sytuacji konkretnego kształtowania się poszczególnych czynników przedstawiono w tablicy 11.

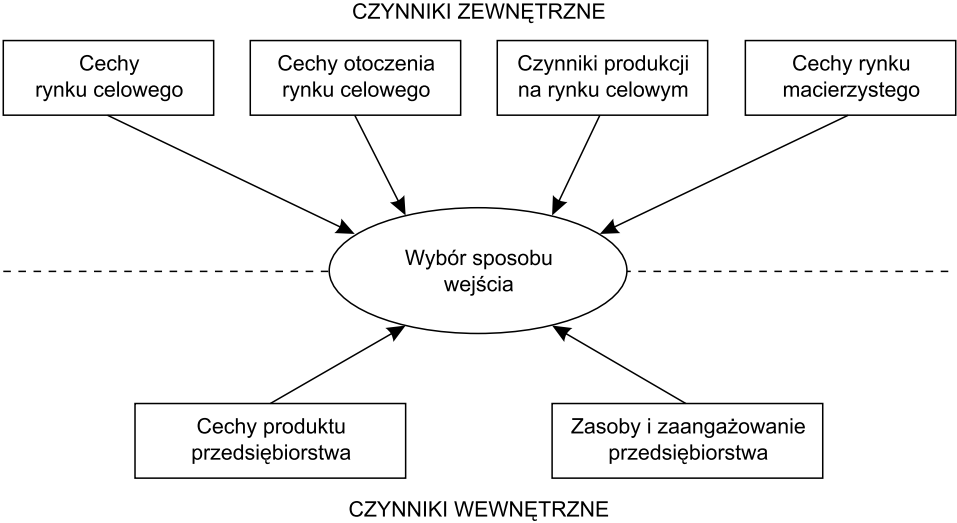
Rysunek 29

**Wybór najlepszego sposobu wejścia na rynki zagraniczne
— procedura Roota**



Źródło: Jak rysunku 17, s. 164.

Rysunek 30
Procedura Roota — czynniki zewnętrzne i wewnętrzne determinujące wybór strategii wejścia



Ź r ó d ł o: Jak rysunku 17, s. 9.

Tablica 11
Wpływ wybranych czynników na preferowany sposób wejścia

Czynniki	Preferencje				
	eksport pośredni i bez- pośredni	licencje	oddział handlowy	inwesty- cje pro- dukcyjne	kontrakty usługowe (koope- racja)
1	2	3	4	5	6
ZEWNĘTRZNE					
Zagranica					
Mała pojemność rynku	×	×			
Duża pojemność rynku			×	×	
Zatomizowana konkurencja	×		×		
Oligopolistyczna konkurencja				×	
Dobra infrastruktura marketingowa	×				
Zła infrastruktura marketingowa			×		
Niskie koszty produkcji				×	
Wysokie koszty produkcji	×		×		
Restrykcyjna polityka importowa		×		×	×
Liberalna polityka importowa	×		×		
Restrykcyjna polityka inwestycyjna	×	×	×		×
Liberalna polityka inwestycyjna				×	

cd. tablicy I I

1	2	3	4	5	6
Mała odległość geograficzna	×		×		
Duża odległość geograficzna		×		×	×
Gospodarka dynamiczna				×	
Gospodarka stagnacyjna	×	×			×
Restrykcje dewizowe		×		×	
Liberalizm dewizowy	×		×		
Deprecjacja waluty				×	
Aprecjacja waluty	×		×		
Mały dystans kulturowy			×	×	
Duży dystans kulturowy	×	×			×
Małe ryzyko polityczne			×	×	
Duże ryzyko polityczne	×	×			×
Kraj					
Duży rynek	×		×		
Mały rynek				×	
Zatomizowana konkurencja	×		×		
Oligopolistyczna konkurencja				×	
Niskie koszty produkcji	×		×		
Wysokie koszty produkcji		×		×	×
Wspieranie eksportu	×		×		
Restrykcje dla eksportu kapitału	×	×			×
WEWNĘTRZNE					
Produkty zróżnicowane	×		×		
Produkty standardowe				×	
Produkty + usługa			×	×	
Usługa		×		×	×
Produkty/technologia		×			
Mała adaptacja produktu	×				
Duża adaptacja produktu		×	×	×	
Małe zasoby	×	×			
Znaczne zasoby			×	×	
Małe zaangażowanie	×	×			×
Duże zaangażowanie			×	×	

Źródło: Root (1987, s. 16–17).

W kolejnym etapie wszystkie wykonalne strategie wejścia są badane pod względem zdolności do osiągania zysku, wiążącego się z nimi ryzyka oraz możliwości osiągnięcia celów innych niż zysk. Łączne uwzględnienie wyników analiz porównawczych prowadzi do sporządzenia syntetycznego rankingu przydatności strategii wykonalnych w danych uwarunkowaniach sytuacyjnych.

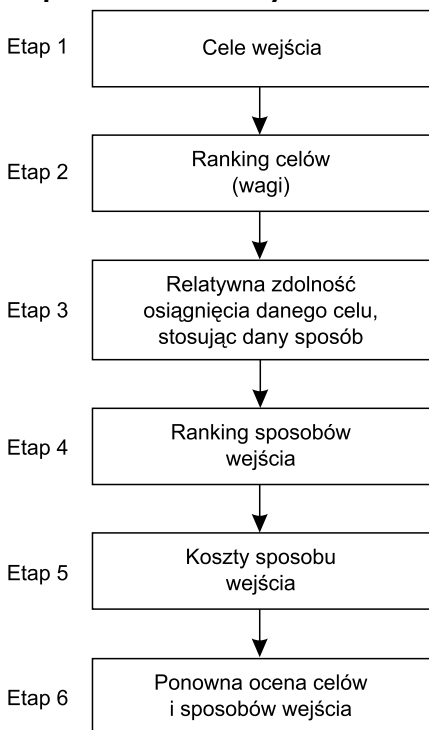
Zaletą procedury Roota jest jej uniwersalność, pozwalająca na uwzględnienie i rozpatrzenie wszystkich możliwych sposobów ekspansji. Ważne jest też to, że lista branych pod uwagę czynników jest otwarta i elastyczna — zawsze można uwzględnić czynniki nowe.

Procedura Strathclyde

W procedurze opracowanej przez pracowników Uniwersytetu Strathclyde w Glasgow (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, s. 266–272) zwraca się uwagę na złożoność celów przedsiębiorstwa. Wejście firmy na rynek zagraniczny może się wiązać z dążeniem do osiągnięcia różnych celów, między którymi mogą występować konflikty. W ujęciu tego modelu najlepsza (optymalna) strategia powinna zapewniać możliwie najwyższy stopień osiągnięcia wszystkich celów łącznie, niezależnie od tego, czy są one silniej, czy słabiej związane z zyskiem. Procedura Strathclyde obejmuje sześć etapów, które przedstawiono na rysunku 31.

Rysunek 31

Procedura wyboru najwłaściwszej strategii wejścia (obsługi) na rynek zagraniczny — procedura Strathclyde



Źródło: Jak rysunku 2, s. 267.

Pierwszy etap to identyfikacja celów, jakie firma podejmująca ekspansję zagraniczną zamierza osiągnąć dzięki wejściu na rynek zagraniczny i dzięki późniejszej na nim działalności. Należy brać pod uwagę różne cele związane z zyskiem, rynkiem zbytu, konkurencją oraz tzw. cele strategiczne. Osobnym zagadnieniem jest uwzględnienie celów krótko- i długoterminowych. Zestaw celów określonej firmy jest każdorazowo specyficzny, ale w uproszczeniu można przyjąć, że stanowi on kombinację celów/motywów zaprezentowanych w tablicy 12.

Tablica 12
Motywy wchodzenia na rynki zagraniczne

ZYSK ROI Napływ gotówki Obniżka kosztów	Osiągnięcie założonej stopy zwrotu z inwestycji Szybka poprawa płynności, głównie przez wzrost sprzedaży Poprzez dostęp do tańszych czynników produkcji, niższe koszty transportu i komunikacji, korzyści skali itp.
RYNEK Stabilizacja rynku Zbieranie śmietanki Penetracja rynku	Wejście bez zakłócania rynku; unikanie odwetu Na rynkach o małym potencjale ilościowym Dążenie do osiągnięcia wysokiego udziału w rynku
KONKURENCJA Budowa trwałej pozycji Nadążanie za konkurentami Wymiana gróźb Blokada nowych konkurentów Nadążanie za klientami Kształtowanie konkurencji	Wejście w celu zabezpieczenia pozycji Odpowiedź na działania konkurentów Odpowiedź na wejście konkurenta na rynek krajowy Wejścia blokujące Odpowiedź na pojawienie się „internacjonalizacji” klientów Dążenie do zmiany struktury branży
STRATEGIA Transfer technologii Dywersyfikacja geograficzna Dywersyfikacja produktu Dźwignia Kontrola	Wejście w celu uzyskania dostępu do technologii, know-how W celu zredukowania ryzyka (dypersja ryzyka) W celu zredukowania ryzyka rozwoju nowych asortymentów Finansowa, w BiR itp. Zapewnienie kontroli nad transakcjami

Źródło: Young, Hamill, Wheeler, Davies (1989, s. 268).

W drugim etapie procedury należy doprowadzić do ustalenia ważności wcześniej zidentyfikowanych celów. Cele mogą się różnić stopniem ważności, a także mogą pozostawać w stosunku do siebie w opozycji. Ranking celów może przyjąć postać nadania im wag informujących o ważności danego celu z punktu widzenia decydenta. Autorzy procedury Strathclyde proponują wagi celów od 0 do 10. Oczywiście jest, że hierarchie celów różnych firm mogą się istotnie między sobą różnić.

W kolejnym etapie należy udzielić odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu dana strategia wejścia na rynek zagraniczny może się przyczynić do osiągnięcia

poszczególnych celów. Zdolność osiągania poszczególnych celów może zostać oszacowana liczbowo, przy czym konieczne jest wcześniejsze opracowanie skali (może to być na przykład skala pięciostopniowa, gdzie 5 oznacza pełne osiągnięcie określonego celu, a 1 oznacza minimalny stopień osiągnięcia celu).

Łączne uwzględnienie wag i ocen dla każdej strategii umożliwia sporządzenie syntetycznego rankingu sposobów wejścia z punktu widzenia ich zdolności osiągnięcia zestawu celów charakterystycznego dla danej firmy. Jest to czwarty etap procedury.

W piątym etapie następuje zestawienie atrakcyjności sposobów wejścia ze względu na ich przydatność w osiąganiu zestawu celów firmy z kosztami (nakładami), które trzeba ponieść, aby dany sposób wejścia wprowadzić w życie. Koszty rozumiane są tutaj szeroko; nie chodzi tylko o koszty finansowe, lecz także o zaangażowanie kierownictwa, ryzyko, odwracalność decyzji, stopień kontroli. Wyniki zestawienia kosztów i zdolności osiągnięcia celów stanowią podstawę wyboru najwłaściwszej strategii.

Szósty etap jest związany ze zmiennością warunków zewnętrznych i uwarunkowań wewnętrznych w funkcjonowaniu firm. Raz wybrany sposób ekspansji może nie być najlepszy w zmienionych warunkach. Dlatego zaleca się powtarzanie procedury wyboru, gdy nastąpi istotna zmiana warunków funkcjonowania firmy.

Podsumowując, zalety omawianego modelu są następujące: uwzględnienie różnorodności celów firm prowadzących ekspansję zagraniczną, dostrzeżenie możliwości wystąpienia zróżnicowanych postaw decydentów w odniesieniu do kosztów i ryzyka, możliwość wykorzystania do oceny dowolnie szerokiego zestawu sposobów wejścia, zwrócenie uwagi na konieczność powtarzania procesu wyboru w związku z dynamicznym charakterem uwarunkowań działania firmy.

Zakończenie

Niniejszą pracę poświęcono prezentacji, uporządkowaniu i interpretacji koncepcji teoretycznych wyjaśniających zagraniczną ekspansję przedsiębiorstw oraz metodom (modelom) przydatnym podczas podejmowania decyzji dotyczących zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Innymi słowy, autor starał się przygotować czytelnika do zdobycia wiedzy potrzebnej do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Dlaczego przedsiębiorstwa prowadzą ekspansję zagraniczną? Dlaczego internacjonalizują swoją działalność? Dlaczego podejmują działalność na rynkach zagranicznych?
2. W jaki sposób istniejące teorie mogą być wykorzystywane do wyjaśnienia praktycznych przejawów internacjonalizacji firm?
3. Jakie są podstawowe formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw?
4. Jakie są sytuacyjne uwarunkowania wyboru określonej formy ekspansji zagranicznej? W jakich warunkach sprawdzają się poszczególne formy ekspansji?
5. Jakie metody mogą być zastosowane w procesie wyboru sposobu wejścia na rynki zagraniczne? W jaki sposób podjąć racjonalną decyzję odnośnie do wyboru adekwatnej do warunków danej firmy i jej otoczenia formy wejścia na rynek zagraniczny?

Trudno byłoby uznać, że udzielone w książce odpowiedzi na postawione wyżej pytania mają charakter wyczerpujący i zamknięty. Dążeniem autora było zaprezentowanie aktualnego stanu wiedzy w zakresie podjętej problematyki. Olbrzymie zainteresowanie badaczy tą tematyką sprawia, że książka będzie wymagała stosunkowo szybkiego rozwinięcia i aktualizacji. Wynika to przede wszystkim z prowadzenia szerokich badań empirycznych stale podważających i aktualizujących obowiązujące teorie.

W opracowaniu ujęto trzy najważniejsze aspekty zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw: motywy ekspansji, formy ekspansji i metody służące do podjęcia decyzji o wyborze sposobu wejścia na rynek zagraniczny. Oprócz tradycyjnie spotykanej w podobnych opracowaniach analizy motywów i form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w pracy zaprezentowano i przeanalizowano metody, które mogą być przydatne do podejmowania decyzji o wyjściu z działalnością gospodarczą za granicę. Taka konstrukcja książki powinna sprzyjać ekspozycji i artykulacji jej praktycznych walorów związanych z możliwością wykorzystania prowadzonych rozważań w procesach decyzyjnych zachodzących w firmach. Implikuje to znaczną — przynajmniej w opinii autora — przydatność prezentowanych przemyśleń do wykorzystania przez menedżerów stojących przed zasygnalizowanymi wcześniej pytaniami dotyczącymi przyszłego rozwoju ich firm.

Bibliografia

- Ackoff R.L. (1973), *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia”, nr 2.
- Aharoni Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.
- Albaum G., Strandkov J., Duerr E., Dowd L. (1994), *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, Reading.
- Alchian A., Demsetz H. (1972), *Production, Information Costs and Economic Organization*, „The American Economic Review”, No. 62.
- Ali S., Mirza H. (1996), *Market-Entry Strategies in Poland*, w: J. Nowak (ed.), *Marketing in Central and Eastern Europe*, The Haworth Press, New York, NY.
- Andersen O. (1993), *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies”, vol. 24, No. 2.
- Andersen O., Buvik A. (2002), *Firms internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*, „International Business Review”, vol. 11, No. 3.
- Anderson E., Gatignon H. (1986), *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, „Journal of International Business Studies”, Fall.
- Andersson P. (2002), *Connected Internationalisation Process: The Case of Internationalising Channel Intermediaries*, „International Business Review”, vol. 11, No. 3.
- Ansoff H.J. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Aoki M. (1986), *Horizontal versus vertical information structure of the firm*, „The American Economic Review”, No. 76, vol. 5.
- Axelsson B., Easton G. (eds) (1992), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London, New York.
- Bain J. (1959), *Industrial Organization*, John Wiley and Sons, New York.
- Ball D.A., McCulloch W.H., Jr. (1990), *International Business. Introduction and Essentials*, BPI Irwin, Homewood.
- Barkema H.G., Vermeulen F. (1998), *International Expansion through start-up or Acquisition: A Learning Perspective*, „Academy of Management Journal”, vol. 41, No. 1.
- Behrman J.N. (1972), *The Role of International Companies in Latin America: Autos and Petrochemicals*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Białecki K.P. (1996), *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa.
- Bilkley W.J., Tesar G. (1977), *The Export Behaviour of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*, „Journal of International Business Studies”, vol. 9.

- Blaug M. (1995), *Metodologia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Boddewyn J.J. (1985), *Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: A Classificatory Note*, „Management International Review”, vol. 25, No. 1.
- Bodinat de H. i in. (1984), *Gestion internationale de l'entreprise*, Dalloz, Paris.
- Bridgewater S. (2000), *The Internationalisation Process and Types of Firms*, w: M. Tayeb (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practices*, Pearson Education, Harlow.
- Brooke M.Z. (1986), *International Management: A Review of Strategies and Operations*, Hutchinson, London.
- Bruning E.R., Turtle H.J., Buhr K. (1997), *Characterizing Mode of Entry for Canadian Foreign Direct Investment into the United States: 1980–1989*, „International Journal of Commerce & Management”, vol. 7, No. 3/4.
- Buckley A., (2002), *Inwestycje zagraniczne. Składniki i ocena*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Buckley P.J. (1993), *Contemporary Theories of International Direct Investment*, „Revue Economic”, vol. 44, No. 4.
- Buckley P.J., Casson M.C. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, New York.
- Buckley P.J., Casson M.C. (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
- Buckley P.J., Casson M.C. (1998), *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*, „Journal of International Business Studies”, vol. 29, No. 3.
- Buckley P.J., Davies H. (1979), *The Place of Licencing in the Theory and Practice of Foreign Operations*, „University of Reading Discussion Papers in International Investment and Business Studies”, No. 47, November.
- Bunge M. (1979), *A System Concept of society. Beyond Individualism and Holism*, „Theory and Decision”, vol. 10.
- Calingaert M. (1987), *Policies for the Future: The USA*, Paper Presented at the First European Licensing and Franchising Conference, Glasgow, 15–16 June.
- Cantwell J. (1992), *Innovation and Technological Competitiveness*, w: P.J. Buckle, M. Casson (eds), *Multinational Enterprises in the World Economy. Essays in Honour of John Dunning*, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot.
- Casson M. (1982), *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Blackwell, Oxford.
- Cateora Ph.R., Graham J.L. (1999), *International Marketing*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Caves R.E. (1971), *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment*, „Economica”, vol. 38.
- Caves R.E., Mehra S. (1986), *Entry of Foreign Multinationals into US Manufacturing Industries*, w: M.E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Cavusgil S.T. (1984), *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, „Journal of Business Research”, vol. 12.
- Chandler A.D. (1972), *Strategy and Structure. Chapters in History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Chetty S., Eriksson K. (2002), *Mutual Commitment and Experiential Knowledge in Mature International Business Relationship*, „International Business Review”, vol. 11, No. 3.
- Cieślík A. (2000), *Nowa teoria handlu zagranicznego w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cieślík A. (2005), *Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Cieślík J. (1983), *Ewolucja współczesnej teorii wymiany międzynarodowej*, „Ekonomista”, nr 2.
- Cieślík J. (1987), *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, SGPiS, Warszawa.
- Coase R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, „Economica”, vol. 4.

- Contractor F.J. (1985), *Licencing in International Strategy*, Quorum Books, Westpoint, Conn.
- Contractor F.J., Blake D.H. (1988), *Contractual and Cooperative Forms of International Business: Their Role in the Theory of the Multinational Firm*, Rutgers University.
- Contractor F.J., Lorange P. (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington.
- Contractor F.J., Lorange P. (2002), *The Growth of Alliances in the Knowledge-based Economy*, „International Business Review”, vol. 11, No. 4.
- Cook K.S., Emerson R. (1984), *Exchange Networks and the Analysis of Complex Organisations*, „Research of the Sociology of Organisations”, vol. 3, Greenwich, Conn.
- Corley T.A.B. (1992), *John Dunning's Contribution to International Business Studies*, w: P.J. Buckley, M. Casson (eds), *Multinational Enterprises in the World Economy*, Essays in Honour of John Dunning, Edward Elgar Publishing Limited, Aldershot.
- Coulson-Thomas C. (1992), *Creating the global company. Successful internationalization*, McGraw-Hill Book Company, London.
- Cyert R., Hedrick C. (1988), *Theory of the Firm: Past, Presence and Future; An Interpretation*, w: R. Cyert (ed.), *The Economic Theory of Organization and the Firm*, New York, London, Toronto, Sydney, Tokio, Harvester Wheatsheaf.
- Cyert R., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Cyrson E. (2002), *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, w: E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czinkota M.R., Rivoli P., Ronkainen I.A. (1989), *International Business*, The Dryden Press, Chicago.
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A. (2000), *International Marketing*, w: *Marketing. Best Practices*, The Dryden Press, Fort Worth.
- Daniels J.D., Radebaugh L.H. (1989), *International Business. Environments and Operations*, Addison-Wesley, Reading.
- Demsetz H. (1967), *Toward a Theory of Property Rights*, „American Economic Review”, No. 5.
- Demsetz H. (1983), *The Structure of Ownership and the Theory of the Firm*, „Journal of Law and Economics”, No. 26.
- Doole L., Lowe R., Phillips Ch. (1994), *International Marketing Strategies*, International Thompson Publishing Company, London.
- Douglas S.P., Craig C.S. (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Drucker P.F. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Dülfer E. (1992), *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München.
- Dunning J.H. (1980), *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, „Journal of International Business Studies”, vol. 11, No. 1.
- Dunning J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen and Unwin, London.
- Dunning J.H. (1988), *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, „Journal of International Business Studies”, vol. 19, No. 1.
- Dunning J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Dunning J.H. (1998), *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, „Journal of International Business Studies”, vol. 29, No. 1.
- Dunning J.H., Rojec M. (1993), *Foreign Privatization in Central and Eastern Europe*, Central and Eastern European Privatization Network, Ljubljana, Slovenia.
- Dunning J.H., Rugman A.M., Hymer S.H. (1985), *The Influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment*, „American Economic Review”, vol. 75.
- Easton G. (1992), *Industrial Networks: A review*, w: B. Axelsson, G. Easton (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London, New York.
- Erdilek A. (ed.) (1985), *Multinationals as Mutual Invaders: Intra-Industry Direct Foreign Investment*, Croom Helm, London.

- Ethier W.J. (1982), *National and International Returns to Scale in the Modern Theory of International Trade*, „American Economic Review”, No. 3.
- Fabiańska K., Rokita J. (1986), *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Fahy J., Shipley D., Egan C., Neale B. (1998), *Motives and Experiences of International Joint Venture Partners in Hungary*, „The Journal of Business & Industrial Marketing”, vol. 13, No. 2.
- Faulkner D., Bowman C. (1996), *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Fayerweather J. (1969), *International Transmission of Resources*, w: *International Business Management. A Conceptual Framework*, McGraw-Hill, New York.
- Foltyński Z. (1970), *Teoria handlu międzynarodowego*, PWN, Warszawa.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J. (2000), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Forsgren M. (2002), *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, „International Business Review”, vol. 11, No. 3.
- Ghauri P. (2000), *Internationalisation of the Firm*, w: M. Tayeb (ed.), *International Business. Theories, Policies and Practises*, Pearson Education, Harlow.
- Gliński B., Szczepankowski P. (1995), *Zarys zarządzania strategicznego*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa.
- Glueck W.F. (1980), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Gołębiowski T. (red.) (1994), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gorg H. (2000), *Analysing Foreign Market Entry — The Choice between Greenfield Investment and Acquisitions*, „Journal of Economic Studies”, vol. 27, No. 3.
- Gorynia M. (1981), *Monopol handlu zagranicznego a system organizacji*, „Handel Zagraniczny”, nr 3.
- Gorynia M. (1985), *Uwagi o strukturze organizacyjnej polskiego handlu zagranicznego*, „Handel Zagraniczny”, nr 1.
- Gorynia M. (1986a), *Organizowanie działalności eksportowej producenta*, TNOiK, Poznań.
- Gorynia M. (1986b), *Rynek krajowy i rynek zagraniczny jako składniki otoczenia przedsiębiorstwa eksportującego*, „Handel Zagraniczny”, nr 1.
- Gorynia M. (1988a), *Teoria handlu międzynarodowego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 5.
- Gorynia M. (1988b), *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie jako forma internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Sprawy Międzynarodowe”, nr 4.
- Gorynia M. (1993), *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista”, nr 4.
- Gorynia M. (1995), *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Gorynia M. (1998), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Gorynia M. (1999a), *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista”, nr 6.
- Gorynia M. (1999b), *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista”, nr 4.
- Gorynia M. (2000), *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista”, nr 2.
- Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R. (2005), *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, nr 5.
- Gorynia M., Nowak J., Wolniak R. (2003), *Motywy, formy i efekty zakładania filii przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce — analiza przypadków*, w: J. Rymarczyk (red.), *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Gorynia M., Otta W.J. (1989), *Zmiany jakościowe w konkurowaniu na rynkach międzynarodowych*, „Sprawy Międzynarodowe”, nr 3.
- Gorynia M., Otta W.J. (1995a), *A Strategic Shift in Export Trade*, w: R. Domański (red.), *European Studies*, „Zeszyty Naukowe”, z. 253, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

- Gorynia M., Otta W.J. (1995b), *Polityka handlu zagranicznego w okresie przejścia do gospodarki rynkowej*, w: W. Włodarczyk-Guzek (red.), *Stosunki ekonomiczne Polski z zagranicą w warunkach gospodarki rynkowej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Gorynia M., Owczarzak R. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.
- Griffin R.W., Pustay M.W. (1995), *International Business. A Managerial Perspective*, Addison-Wesley, Reading.
- Grubel H.G., Lloyd P.J. (1975), *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products*, Macmillan, London.
- Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hadjikhani A., Johanson J. (2002), *Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm*, „International Business Review”, vol. 11, No. 3.
- Håkansson H. (ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach*, Wiley, Chichester.
- Håkansson H., Johanson J. (1992), *A model of industrial networks*, w: B. Axelsson, G. Easton (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London, New York.
- Hayden C. (1985), *The Handbook of Strategic Expertise*, New York.
- Hayek von F.A. (1945), *The Use of Knowledge in Society*, „American Economic Review”, No. 4.
- Hedlund G., Kverneland A. (1983), *Are Establishments and Growth Strategies for Foreign Markets Changing?*, Paper presented at 9th Conference of European International Business Academy, Oslo, December 18–20.
- Helpman E. (1981), *International Trade in the Presence of Product Differentiation, Economies of Scale and Monopolistic Competition*, „Journal of International Economics”, No. 11.
- Helpman E. (1984), *A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations*, „Journal of Political Economy”, No. 3.
- Hennart J.F. (1986), *What is Internalization*, „Weltwirtschaftliches Archiv”, vol. 122.
- Hennart J.F. (1991), *The Transaction Cost Theory of the Multinational Enterprise*, w: Ch.N. Pitelis, R. Sugden (eds), *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London.
- Hennart J.F. (2001), *Theories of the Multinational Enterprise*, w: A. Rugman, T. Brewer (eds), *Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Hennart J.F., Park Y.-R. (1993), *Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States*, „Management Science”, vol. 39, No. 9.
- Hirsch S. (1976), *An International Trade and Investment Theory of the Firm*, „Oxford Economic Papers”, July.
- Hladik K.J. (1985), *International Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington.
- Hollensen S. (1998), *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice Hall, London.
- Hout T., Porter M.E., Rudden E. (1982), *How Global Companies Win out?*, „Harvard Business Review”, No. 5.
- Hussain Q., Ali S., Nowak J. (2001), *Foreign Market Strategies of European and United States Transnational Management-Consulting Firms in South East Asia: The Case of Thailand*, „Journal of Transnational Management Development”, vol. 7, No. 1.
- Hymer S.H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Jain S.C. (1987), *Perspectives on International Strategic Alliances*, „Advances in International Marketing”, vol. 2.
- Jarillo J.C. (1998), *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 9.
- Jatar A. (1992), *Unpublished PhD Dissertation*, Warwick University.
- Jeannet J.P., Hennessey H.D. (1988), *International Marketing Strategies and Cases*, Houghton Mifflin, Boston.
- Jeannet J.P., Hennessey H.D. (1998), *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston.

- Jeannet J.P., Hennessey H.D. (2004), *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, vol. 3.
- Jermakowicz W.W., Bellas C.J. (1997), *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe: 1988–1993*, „International Journal of Commerce & Management”, vol. 7, No. 2.
- Johanson J., Mattsson L.G. (1993), *Internationalization of Industrial Systems — A Network Approach*, w: P.J. Buckley, P. Ghauri (eds), *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Academic Press, London.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies”, vol. 8, No. 1.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, „Journal of Management Studies”, October.
- Kaczurba J., Kawecka-Wyrzykowska E. (red.) (1995), *Od GATT do WTO. Skutki Rundy Urugwajskiej dla Polski*, IKiCHZ, Warszawa.
- Kamiński W. (1980), *Współczesna teoria dobrobytu*, PWE, Warszawa.
- Karaszewski W. (2001), *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990–1999*, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Kay J. (1991), *Economics and Business*, „The Economic Journal”, No. 101.
- Keegan W.J. (1995), *Global Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Keegan W.J., Green M.S. (2000), *Global Marketing*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kieżun W. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kim S.H., Kim S. (1993), *Motives for Japanese direct investment in the United States*, „Multinational Business Review”, vol. 1, No. 1.
- Kindleberger Ch.P. (1971), *Les Investissements des Etats-Unis Dans le Monde*, Paris.
- Knickerbocker F.T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.
- Knoke D., Kuklinski J.H. (1993), *Network analysis: basic concepts*, w: G. Thompson, J. Frances, R. Levačić, J. Mitchell (eds), *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*, SAGE Publications, London.
- Koenig G. (1993), *Les théories de la firme*, Paris, Economica.
- Kogut B., Singh H. (1988), *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, „Journal of International Business Studies”, vol. 19, No. 3.
- Kornai J. (1973), *Anti-Equilibrium. Teoria systemów gospodarczych. Kierunki badań*, PWN, Warszawa.
- Korh Ch.M. (1985), *International Business. Environment and Management*, wyd. 2, Englewood Cliffs, N.J.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (red.) (1983), *Współczesne teorie organizacji*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (red.), (1987), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (1996), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krajewski L.J., Ritzman L.P. (1990), *Operations Management. Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Kreikebaum H. (1990), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Krugman P. (1979), *Increasing Returns, Monopolistic Competition and International Trade*, „Journal of International Economics”, No. 9.
- Krugman P. (1983), *New Theories of Trade Among Industrial Countries*, „American Economic Review”, No. 2.
- Lancaster K. (1979), *Variety, Equity and Efficiency*, Columbia University Press, New York.
- Lancaster K. (1980), *Intra-Industry Trade under Perfect Monopolistic Competition*, „Journal of International Economics”, No. 10.

- Lekvall P., Wahlbin C. (1973), *A study of some assumptions underlying innovation diffusion functions*, „Swedish Journal of Economics”, vol. 75.
- Levitt T. (1983), *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review”, No. 3.
- Lindert P.H., Kindleberger Ch. (1982), *International Economics*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Luostarinen R., Gabrielsson M. (2002), *Globalization and Global Marketing Strategies and Born Globals in SMOPECs*, Proceedings of the Annual Conference of the European International Business Academy, Athens, 8–10 December.
- Marchesnay M. (1994), *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa.
- Marris R. (1963), *A Model of the Managerial Enterprise*, „Quarterly Journal of Economics”, No. 2.
- Maślak E. (2000), *Paradygmat ekonomii ewolucyjnej*, „Gospodarka Narodowa”, nr 1–2.
- McDonald C.W., Leahey H.S. (1985), *Licensing Has a Role in Technology Strategic Planning*, „Research Management”, No. 28.
- Meissner H.G. (1990), *Strategic International Marketing*, Springer Verlag, Berlin.
- Mellahi K., Frynas J.G., Finlay P. (2005), *Global Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Meyer K., Estrin S. (1998), *Entry Mode Choice in Emerging Markets. Greenfield, Acquisition and Brownfield*, Working Paper No. 18, Centre for East European Studies, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Meyer K., Estrin S. (2001), *Brownfield Entry into Emerging Markets*, „Journal of International Business Studies”, vol. 32, No. 3.
- Michalek J.J. (1996), *Przyrost handlu artykułami nierolniczymi po Rundzie Urugwajskiej GATT*, w: M. Okólski, U. Sztanderska (red.), *Studia nad reformowaną gospodarką. Aspekty instytucjonalne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mińska-Struzik E. (2006), *Produkcja międzynarodowa w świetle współczesnej teorii handlu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Nitsch D., Beamish P., Makino S. (1996), *Entry mode and performance of Japanese FDI in Western Europe*, „Management International Review”, vol. 36, No. 1.
- Nowak S. (1985), *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Ohlin B. (1933), *Interregional and International Trade*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Onkvisit S., Shaw J.J. (1993), *International Marketing. Analysis and Strategy*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Otta W.J. (1986), *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Otta W.J. (1994), *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, w: Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Otta W.J. (1996), *Teoria przedsiębiorstwa a przejście do gospodarki rynkowej*, „Ekonomista”, nr 1.
- Otta W.J., Gorynia M. (1991), *Regulacja sfery turystyki zagranicznej. Przyczynek do teorii regulacji systemów gospodarczych*, Instytut Turystyki, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Poznań.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Towards a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies”, First Quarter.
- Owczarzak R. (2001), *Wkład współczesnych teorii firmy w wyjaśnianie zachowań przedsiębiorstw w warunkach procesów globalizacyjnych*, w: J. Bilski, T. Miziołek (red.), *Liberalizacja stosunków ekonomicznych Polski z gospodarką światową*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Padmanabhan P., Cho K.R. (1995), *Methodological Issues in International Business Studies. The Case of Foreign Establishment Mode Decisions by Multinational Firms*, „International Business Review”, vol. 4, No. 1.
- Parker B.B. (1998), *Globalization and Business Practice. Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London.

- Pedersen T., Petersen B., Benito G.R.G. (2002), *Change of foreign operation method: impetus and switching costs*, „International Business Review”, vol. 11, No. 3.
- Penc J. (1994), *Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa.
- Perkins J.S. (1987), *How Licensing, Franchising Differ*, „Les Nouvelles”, nr 22.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organisations*, Harper and Row, New York.
- Pierścionek Z. (1996), *Strategia rozwoju firmy*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E. (ed.) (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- Porter M.E. (1996), *What Is Strategy*, „Harvard Business Review”, No. 11–12.
- Porter M.E. (2000), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Poynter T.A., White R.E. (1984), *The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organisational Slack*, „International Studies of Management and Organizations”, Winter.
- Przybylska K. (1998), *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii międzynarodowego cyklu życia produktu*, „Gospodarka Narodowa”, nr. 2, 3.
- Przybylska K. (2001), *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M. (1988), *The Strategy Process-Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall International Edition, Englewood Cliffs.
- Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M. (1992), *The Strategy Process-Some Useful Definitions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Reid S. (1983), *Firm Internationalization. Transaction Costs and Strategic Choice*, „International Marketing Review”, vol. 2.
- Robock S.H., Simmonds K. (1983), *International Business and Multinational Enterprises*, Richard D. Irwin, Homewood.
- Root F.R. (1984), *International Trade and Investment*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Root F.R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington.
- Root F.R., Contractor F.J. (1981), *Negotiating Compensation in International Licencing Agreements*, „Sloan Management Review”, No. 22.
- Rugman A.M. (1981), *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, New York.
- Rugman A.M., Hodgetts R.M. (2000), *International Business. A Strategic Management Approach*, Prentice Hall, London.
- Rugman A.M., Lecraw D.J., Booth L.D. (1985), *International Business. Firm and Environment*, McGraw-Hill, New York.
- Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Rymarczyk J. (red.) (2005), *Handel zagraniczny. Organizacja i technika*, PWE, Warszawa.
- Sharna D.D. (1983), *Swedish Firms and Managements Contracts*, Department of Business Administration, University of Uppsala, Uppsala.
- Sharplin A. (1985), *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Shenkar O., Luo Y. (2004), *International Business*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Simon H.A. (1959), *Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science*, „American Economic Review”, No. 3.
- Smith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.G. (1985), *Business Strategy and Policy*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Sołdaczuk J., Kamecki Z., Bożyk P. (1983), *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne. Teoria i polityka*, PWE, Warszawa.

- Stabryła A. (2002), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Steinle C. (1983), *Organization Theory and Multiplane Analysis (MPA); Steps Toward an Integration of Individual-Centered and Exchange-Oriented Explanatory Schemes*, „Management International Review”, No. 1.
- Steinle C. (1992), *Organization Theory and Multiplane Analysis (MPA); Steps Toward an Integration of Individual-Centered and Exchange-Oriented Explanatory Schemes*, „Management International Review”, No. 3–4.
- Stigler G.J. (1957), *Perfect Competition Historically Contemplated*, „Journal of Political Economy”, No. 2.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel C. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Stopford J.M. (1972), *Organizing Multinational Firm: Can the Americans learn from the Europeans?*, w: M.Z. Brooke, H.L. Remmers (eds), *The Multinational Company in Europe*, Longman, London.
- Strandskov J. (1986), *Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firm*, Working Paper, Copenhagen Business School.
- Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Sznajder A. (1995), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Śliwińska K., Żabiński L. (red.) (2002), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Tatoglu E., Glaister K.W. (1998), *Western MNCs' FDI in Turkey: An Analysis of Location Specific Factors*, „Management International Review”, vol. 38, No. 2.
- Tayeb M.H. (ed.) (2000), *International Business. Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall, Harlow.
- Teece D.J. (1986), *Transaction Costs Economics and the Multinational Enterprise; an Assessment*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, No. 7.
- Thompson A., Jr., Strickland A. (1984), *Strategic Management. Concepts and Cases*, Business Publications, Inc., Plano (Texas).
- Thompson G., Frances J., Levačić R., Mitchell J. (eds) (1991), *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, Sage Publications, London.
- Thorelli H.B. (1986), *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal”, vol. 7.
- Turnbull P.W. (1987), *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*, w: P.J. Rosson, S.D. Reid (eds), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York.
- Urbanowska-Sojkin E. (1996), *Strategie rynkowe podmiotów gospodarczych*, w: K. Krzakiewicz (red.), *Strategie przedsiębiorstwa w procesie przechodzenia do gospodarki rynkowej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Vernon R. (1966), *International Trade and International Investment in the Product Cycle*, „Quarterly Journal of Economics”, No. 2.
- Vernon R. (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, New York.
- Vernon R. (1977), *Storm over the Multinationals*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Vernon R. (1979), *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, „Oxford Bulletin of Economics Statistics”, No. 4.
- Welch L.S., Luostarinen R. (1988), *Internationalization: Evolution of a Concept*, „Journal of General Management”, vol. 14, No. 2.

- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organizations*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1985), *Reflections on the New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics”, No. 141.
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wiszniewski Z. (1997), *Mikroekonomia współczesna*, wyd. 2, Wydawnictwo „Olympus”, Warszawa.
- Woodcock C.P., Beamish P.W., Makino (1994), *Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance*, „Journal of International Business Studies”, vol. 25, No. 2.
- Yip G.S. (1982), *Barriers to Entry. A Corporate Strategy Perspective*, Lexington Books, Lexington.
- Yip G.S. (1996), *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa.
- Yip G.S. (2004), *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.
- Yli-Renko H., Autio E., Tontti V. (2002), *Social capital, knowledge, and international growth of technology-based new firms*, „International Business Review”, vol. 11, No. 3.
- Young S., Hamill J., Wheeler C., Davies J.R. (1989), *International Market Entry and Development. Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Zejan M.C. (1990), *New Venture or Acquisitions: The Choice of Swedish Multinational Enterprises*, „The Journal of Industrial Economics”, March.

W podręczniku zaprezentowano formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw oraz metody podejmowania decyzji związanych z tego typu ekspansją. Zawarto w nim odpowiedzi na najważniejsze pytania dotyczące procesów internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstwa:

- Jakie są przyczyny zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw?
- Jakie są podstawowe formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw i co decyduje o wyborze określonej z nich? W jakich warunkach sprawdzają się poszczególne formy ekspansji zagranicznej?
- Jakie są perspektywy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw?

Książka jest adresowana do studentów ekonomii, zarządzania, marketingu, stosunków międzynarodowych w wyższych uczelniach różnych typów. Ponadto powinni się nią zainteresować pracownicy firm zarówno działających w biznesie międzynarodowym, jak i planujących ekspansję na rynki zagraniczne.

Prof. dr hab. Marian Gorynia jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, gdzie kieruje Katedrą Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej. Opublikował wiele książek i artykułów z zakresu biznesu międzynarodowego. Przedmiotem jego zainteresowań są zagadnienia dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstwa, strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, strategii inwestorów zagranicznych w Polsce, ekspansji firm polskich na rynki międzynarodowe oraz mezoekonomii.

